

PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH  
No. DAFTAR : 1597/per-ump/2012  
TANGGAL : 12-2-2013

**ANALISIS SISTEM PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN  
MANAJEMEN PENDAPATAN PADA  
PT. PEGADAIAN (PERSERO)  
PALEMBANG**

**SKRIPSI**



**OLEH :**

**NAMA : ARISTYA KURNIA  
NIM : 22 2008 034**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI  
2012**



**ANALISIS SISTEM PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN  
MANAJEMEN PENDAPATAN PADA  
PT. PEGADAIAN (PERSERO)  
PALEMBANG**

**SKRIPSI**

**Untuk memenuhi salah satu persyaratan  
Memperoleh gelar Sarjana Ekonomi**



**OLEH :**

**NAMA : ARISTYA KURNIA**

**NIM : 22 2008 034**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI  
2012**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aristya Kurnia

Nim : 222008034

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis sendiri dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Palembang, Agustus 2012

Penulis,



Aristya Kurnia

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH  
PALEMBANG**

**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

**JUDUL : ANALISIS SISTEM PERENCANAAN DAN  
PENGENDALIAN MANAJEMEN PENDAPATAN  
PADA PT. PEGADAIAN (PERSERO) PALEMBANG**

**Nama : Aristya Kurnia  
Nim : 222008034  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Akuntansi  
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen**

**Diterima dan disahkan  
Pada tanggal.....2012  
Pembimbing**



**Drs. Sunardi, S.E., M.Si  
NIDN : 0206046303**

**Mengetahui :  
Dekan  
U.b. Ketua Jurusan Akuntansi**



**Drs. Sunardi, S.E., M.Si  
NIDN : 0206046303**

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*Motto :*

*“ Kemauan keras adalah salah satu langkah untuk menuju keberhasilan dan tiada kata gagal dalam hidup ini kecuali pintu kesuksesan yang tertunda ”*

*(Penulis)*

*Kupersembahkan kepada:*

- 1. Allah SWT*
- 2. Almarhum Ayah Dan Ibu Tercinta*
- 3. Kakak-kakakku Vivi, Muji, Lilis,  
Andre, Ari Yang kusayangi*
- 4. Sahabat- Sahabatku Ubai, Jaka, Eep*
- 5. Sahabat-sahabatku (SCFC)*
- 6. Para Pendidikku*
- 7. Almamaterku*

## PRAKATA



Assalammu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirobbil' alamin, segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul Analisis Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Pendapatan Pada PT. Pegadaian (persero) Palembang. Skripsi ini penulis ajukan dalam rangka memenuhi syarat pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Palembang.

Berdasarkan hasil penelitian penulis tentang proses perencanaan dan pengendalian pada PT. Pegadaian (persero) Palembang, diketahui bahwa proses perencanaan dan pengendalian pendapatan perusahaan tersebut telah dilaksanakan, tetapi dalam proses perencanaan dan pengendalian masih dinilai kurang baik. Proses perencanaan dan pengendalian menjadi hal yang menarik untuk diteliti karena anggaran pendapatan merupakan salah satu faktor yang sangat mendukung dalam hal perusahaan mengetahui apakah perusahaan yang dijalankannya mendapat perkembangan dalam hal pencapaian maupun pengeluaran.. Oleh karena itu, penulis melakukan penelitian berjudul Analisis Sitem perencanaan dan pengendalaian pendapatan pada PT. Pegadaian (persero) Palembang. Penulisan laporan penelitian ini dibagi menjadi 5 Bab berturut-turut

Bab Pendahuluan, Kajian Pustaka, Metode Penelitian, Hasil Penelitian dan Pembahasan, serta Simpulan dan Saran.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada kedua orang tuaku yang telah membesarkan, mendidik, mendo'akan dan memberikan dorongan serta semangat kepada penulis. Terima kasih juga saya ucapkan kepada kakak dan adik saya yang saya sayangi, yang selalu memberikan semangat kepada penulis. Penulis ucapkan terima kasih kepada Bapak Drs. Sunardi., S.E., M.Si yang telah memberikan semangat besar, bimbingan, ilmu, dan juga pengarahan serta saran-saran dengan tulus dan ikhlas dalam menyelesaikan skripsi ini.

Selain itu, penulis juga menyampaikan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mengizinkan dan membantu penulis dalam penyelesaian studi di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang:

1. Kedua orang tuaku almarhum ayah Achmad Bastari dan ibu Nurbaiti dan Saudaraku (Vivi,lilis,andre,ari) yang telah mendidik, membiayai, mendoakan, dan memberikan dorongan serta semangat kepada penulis.
2. Seseorang yang selalu mendoakanku dan memberiku semangat.
3. Bapak H.M. Idris, SE., M.Si, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang beserta staf karyawan/karyawati.
4. Bapak M. Taufiq Syamsuddin, SE., Ak., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang beserta staf karyawan/karyawati.

5. Bapak Drs. Sunardi, SE., M.Si, selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang dan Sekaligus Sebagai Pembimbing Akademik.
6. Seluruh Dosen dan karyawan/karyawati Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
7. Pimpinan beserta staf dan karyawan/karyawati PT. Pegadaian (persero) Palembang.
8. Teman- temanku di fakultas Ekonomi angkatan 2008 khususnya SCFC
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT membalas segala budi baik kalian. Akhirul kalam dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini, semoga amal baik dan ibadah yang dilakukan mendapat ridho dan balasan dari-Nya. Amin.

Wassalammu'alaikum Wr. Wb.

Palembang, Agustus 2012

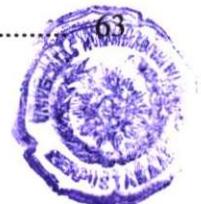
Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI .....	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
HALAMAN PRAKATA.....	vi
HALAMAN DAFTAR ISI .....	ix
HALAMAN TABEL.....	xii
HALAMAN GAMBAR .....	xiii
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAK.....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
A. Penelitian Sebelum.....	7
B. Landasan Teori.....	8
1. Pengertian Sistem .....	8

2. Pengertian Perencanaan .....	9
3. Proses Perencanaan .....	9
4. Manfaat Perencanaan .....	11
5. Kriteria Perencanaan Yang Baik.....	12
6. Perumusan Strategi Perencanaan .....	13
7. Pengertian Pengendalian .....	14
8. Proses Pengendalian.....	15
9. Manfaat Pengendalian.....	16
10. Kriteria Pengendalian Yang Efektif.....	17
11. Pengertian Pendapatan.....	17
12. Jenis-jenis Pendapatan.....	17
13. Pengakuan Transaksi Pendapatan Sesuai Prinsip Pendapatan.....	18
14. Upaya-upaya Untuk Meningkatkan Pendapatan.....	18
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>20</b>
A. Jenis Penelitian.....	20
B. Tempat Penelitian .....	21
C. Operasionalisasi Variabel .....	21
D. Data yang Diperlukan .....	22
E. Teknik Pengumpulan Data.....	22
F. Analisis Data dan Teknik Analisis.....	23
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>25</b>
A. Hasil Penelitian .....	25

1. Gambaran Umum PT. Pegadaian (persero) Palembang.....	25
a. Sejarah Singkat Perusahaan .....	25
b. Kegiatan Usaha Pegadaian.....	28
c. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas .....	29
1) Struktur Organisasi PT. Pegadaian (persero) Palembang.....	29
2. Pembagian Tugas PT. Pegadaian (persero) Palembang.....	30
3. Analisis Proses Perencanaan Pendapatan Pada PT. Pegadaian (persero) Palembang .....	37
4. Analisis Proses Pengendalian Pendapatan Pada PT. Pegadaian (persero) Palembang .....	38
<b>B. Pembahasan Hasil Penelitian .....</b>	<b>42</b>
1. Analisis Proses Perencanaan Pendapatan .....	42
a. Proses Perencanaan Pendapatan Pada PT. Pegadaian (persero) Palembang .....	42
b. Perumusan Strategi Perencanaan Pada PT. Pegadaian (persero) Palembang .....	48
2. Analisis Pengendalian Pendapatan Pada PT. Pegadaian (persero) Palembang.....	54
a. Proses Pengendalian Pendapatan .....	54
b. Kriteria Pengendalian yang Efektif.....	58
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>63</b>
A. Simpulan .....	



B. Saran.....	63
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>65</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>68</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I.1 Target dan Realisasi Pendapatan Tahun 2008-2011.....	4
Tabel III.1 Operasionalisasi Variabel .....	21
Tabel IV.1 Perolehan Laba bersih Tahun 2008-2011 .....	42

## DAFTAR GAMBAR

Gambar IV.1 Struktur Organisasi PT. Pegadaian (persero) Palembang..... 29

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Data Perolehan laba bersih PT. Pegadaian (persero) Palembang .....	68
Lampiran 2: Surat Keterangan Selesai Riset.....	69
Lampiran 3: Kartu Aktivitas Bimbingan Skripsi .....	70
Lampiran 4: Surat Persetujuan Perbaikan Skripsi .....	71
Lampiran 5: Surat Keterangan Membaca dan Hapalan Al-Qur'an.....	72
Lampiran 6: Surat Keterangan <i>Toefl</i> .....	73
Lampiran 7: Biodata Penulis .....	74

## **ABSTRACT**

Aristya Kurnia / 222008034/2012 / The Analysis Of The Planning and Control System Of Revenue Management at PT. Pegadaian (Persero) Palembang / Management Controlling System

The problem of this study was how the planning and control system of revenue management at PT. Pegadaian (Persero) Palembang. The objectives of the study was to find out the planning and control system of revenue management at PT. Pegadaian (Persero) Palembang. The significances of this study were for writer, PT. Pegadaian (Persero) Palembang, and almamater.

This study used descriptive research, a study conducted to find out the planning and control of revenue at PT. Pegadaian (Persero) Palembang. The data used was the primary data. Technique of collecting the data was using interview. The analytical method used in this study was qualitative analysis.

The result showed that revenue planning at PT. Pegadaian (persero) Palembang was running well. It was due to the uninvovement of the lower manager in budgeting and the unclear direction and objectives in determining the planning strategies PT Pegadaian (persero) Palembang had not implemented a good controlling process because there was still discrepancy between the expected revenue and the realization gained by the company. This factor made the unreachable revenue.

**Keywords:** *Planning and Control System of Revenue Management*

## ABSTRAK

Aristya Kurnia / 222008034 / 2012 / Analisis Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Pendapatan Pada PT. Pegadaian (persero) Palembang / Sistem Pengendalian Manajemen

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah sistem perencanaan dan pengendalian manajemen yang dilakukan oleh PT. Pegadaian (persero) Palembang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sistem perencanaan dan pengendalian manajemen yang dilakukan oleh PT. Pegadaian (persero) Palembang untuk meningkatkan pendapatan. Penelitian ini bermanfaat bagi penulis, PT. Pegadaian (persero) Palembang, dan almamater.

Jenis penelitian termasuk jenis penelitian yaitu suatu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui perencanaan dan pengendalian pendapatan pada PT. Pegadaian (persero) Palembang. Data yang digunakan yaitu data primer. Teknik pengumpulan data dalam penulisan skripsi ini adalah wawancara. Metode analisis yang digunakan yaitu analisis kualitatif.

Hasil analisis menunjukkan bahwa dalam kenyataannya perencanaan pendapatan PT. Pegadaian (persero) Palembang belum berjalan dengan baik karena dalam penyusunan anggaran manajer bawah tidak dilibatkan dan dalam menetapkan strategi perencanaan belum jelas baik arah maupun tujuannya. PT. Pegadaian (persero) Palembang belum melakukan proses pengendalian yang baik karena masih adanya kesenjangan antara pendapatan yang ditargetkan dengan realisasi yang diperoleh perusahaan. Hal inilah yang menyebabkan tidak tercapainya pendapatan yang telah ditetapkan perusahaan.

Kata Kunci: Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Pendapatan

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Setiap perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya selalu ingin mencapai tujuan dan sasaran yang sama, yaitu keberhasilan dalam mempertahankan hidup mendapatkan laba yang optimal dan berkembang. Dalam mencapai tujuan tersebut perusahaan harus memperoleh dan memanfaatkan sumber daya yang akan digunakan secara efektif dan efisien dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Manajer sebagai penggerak utama dalam aktivitas perusahaan mempunyai kewajiban untuk menetapkan kebijakan-kebijakan dalam memperoleh, menggunakan dalam mengelola tersebut. Suatu organisasi diselenggarakan karena adanya suatu kepentingan atau suatu tujuan yang hendak dicapai. Setiap organisasi mempunyai keterbatasan akan sumber daya manusia, uang dan fisik untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan mencapai tujuan tergantung pada pemilihan tujuan yang akan dicapai dengan cara menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut.

Perusahaan sebagai wadah kegiatan para pengusaha, mempunyai tujuan untuk menghasilkan keuntungan yang optimal sesuai dengan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang, Sektor jasa merupakan salah satu penunjang yang memegang peranan dalam melaksanakan pembangunan. Sektor ini tumbuh dan berkembang sesuai dengan semakin mapannya

perekonomian dan tingkat kehidupan masyarakat. Semakin banyak kebutuhan masyarakat maka semakin meningkat pula daya beli masyarakat terhadap suatu barang. Adanya kebutuhan dari masyarakat maka aktivitas pembiayaan semakin penting dirasakan. Pentingnya peranan jasa pembiayaan ini menuntut perusahaan untuk dapat menerapkan strategi-strategi perencanaan dan pengendalian yang jitu untuk dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan sejenis guna dapat menarik konsumen sebanyak-banyaknya. Strategi-strategi ini memerlukan analisis terhadap laporan keuangan agar manajemen perusahaan dapat memutuskan langkah apa yang diambil untuk dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan sejenis.

Menurut Mulyadi (2007:3) untuk menjadikan organisasi sebagai institusi pencipta kekayaan, diperlukan suatu sistem yang disebut "Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen". Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan sasaran masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi, merencanakan kegiatan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan. Perencanaan mencakup kegiatan untuk memutuskan apa yang akan dikerjakan, menetapkan tujuan-tujuan perusahaan, menentukan strategi dan memilih alternatif arah tindakan untuk mencapainya. Perencanaan memegang peranan penting dalam semua fungsi manajemen, karena semua fungsi manajemen lainnya tidak akan berjalan dengan baik tanpa terlebih dahulu direncanakan.

Pengendalian merupakan suatu proses untuk mengukur dan memastikan bahwa hasil pelaksanaan sesuai dengan perencanaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi pengendalian meliputi seluruh aktivitas yang dijalankan oleh para manajer dalam upaya untuk menjamin agar hasil-hasil aktual sesuai dengan hasil-hasil yang direncanakan. Perencanaan dan pengendalian merupakan dua faktor yang sangat berkaitan dengan tujuan, agar pengendalian berjalan dengan baik maka harus terlebih dahulu dibuat perencanaan, suatu tujuan dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah diukur dengan perencanaan. Pengendalian pendapatan dilakukan dalam rangka untuk mengetahui apakah rencana atau anggaran pendapatan yang disusun dapat direalisasikan, kemudian dari hasil pengukuran tersebut dapat diambil tindakan koreksi, apabila anggaran pendapatan tidak sesuai dengan realisasinya.

PT. Pegadaian (Persero) Palembang adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam pembiayaan mikro dan kecil berbasis gadai dan fiducia bagi masyarakat menengah ke bawah. Adapun pendapatan yang diperoleh berdasarkan dari berbagai kegiatan yaitu, Kredit Cepat Aman ( KCA ), Kredit Angsuran Sistem Gadai (Krasida), Kredit Angsuran Fidusia ( Kreasi ), Kredit Usaha Rumah Tangga ( Krista ), Kiriman Uang Cara Instan,Cepat Dan Aman ( Kucica ), Murabahah Logam Mulia Untuk Investasi Abadi ( Mulia ).

Berdasarkan Penelitian awal yang telah dilakukan penulis, adapun data yang diperoleh sebagai berikut:

**Tabel I.1**  
**Persentase Realisasi Pendapatan**  
**PT. Pegadaian ( Persero ) Palembang 2008-2011**  
**( Dalam Jutaan )**

<b>Tahun</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Persentase</b>
2008	Rp 85.723.488	Rp 51.220.292	59,75%
2009	Rp 107.616.406	Rp 79.070.993	73,47%
2010	Rp 108.236.877	Rp 108.339.540	100,09%
2011	Rp 228.367.346	Rp 227.411.934	99,58%

Sumber: PT. Pegadaian (persero) Palembang 2012

Berdasarkan Tabel 1 di atas, realisasi pendapatan pada PT. Pegadaian (Persero) Palembang di tahun 2008, dan 2009 tidak mencapai target pendapatan yang diinginkan dikarenakan kurangnya pengetahuan masyarakat terhadap PT. Pegadaian (persero) Palembang dan masyarakat baru akan mendatangi PT. Pegadaian (persero) Palembang pada saat tahun ajaran baru dan menjelang hari raya, sedangkan untuk tahun 2010 realisasi pendapatan melebihi target pendapatan. Terjadinya kenaikan persentase terealisasinya target disebabkan PT. Pegadaian (Persero) Palembang mengeluarkan produk baru murabahah logam mulia untuk investasi. Pada tahun 2011 terjadi sedikit penurunan realisasi pendapatan yang disebabkan melemahnya minat masyarakat terhadap produk yang ada di PT. Pegadaian (persero) Palembang. Berdasarkan uraian tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul: **Analisis Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Pendapatan Pada PT. Pegadaian (Persero) Palembang.**

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka yang dapat menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimanakah sistem perencanaan dan pengendalian manajemen yang dilakukan oleh PT. Pegadaian (persero) Palembang sehingga pendapatan dapat meningkat?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan masalah yang telah dijelaskan maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sistem perencanaan dan pengendalian manajemen yang dilakukan oleh PT. Pegadaian (persero) Palembang untuk meningkatkan pendapatan.

## **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk pihak-pihak sebagai berikut:

a) Penulis

Dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan khususnya mengenai sistem perencanaan dan pengendalian manajemen pendapatan.

b) PT. Pegadaian (persero) Palembang

Memberikan kontribusi, masukan dan bahan pemikiran mengenai sistem perencanaan dan pengendalian manajemen pendapatan PT. Pegadaian (persero) Palembang.

c) Almamater

Diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi penelitian yang serupa di masa yang akan datang.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Penelitian Sebelumnya**

Penelitian sebelumnya merupakan rekomendasi bagi peneliti dalam melakukan penelitian ini. Penelitian sebelumnya berjudul Analisis Perencanaan dan Pengendalian Pendapatan dalam Rangka Penilaian Kinerja Perusahaan Pada PT. Mitra Dana Putra Utama Finance Palembang yang dilakukan oleh Lidya (2010)

Perumusan masalah dalam penelitian tersebut adalah Bagaimanakah perencanaan dan pengendalian pendapatan dalam rangka penilaian kinerja perusahaan pada PT. Mitra Dana Putra Utama Finance Palembang.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perencanaan pendapatan, pengendalian pendapatan, dan kinerja perusahaan. Data yang digunakan adalah data primer. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, dan observasi.

Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa PT. Mitra Dana Putra Utama Palembang belum mampu membuat suatu perencanaan pendapatan yang sesuai, dimana masih terlihat adanya kesenjangan antara pendapatan yang ditargetkan perusahaan dengan realisasi yang diperoleh perusahaan. Hal ini sering menyebabkan tidak tercapainya

target pendapatan yang ditetapkan perusahaan. Selain itu juga mengakibatkan perusahaan sulit berkembang sesuai dengan harapan.

Persamaan penelitian ini dan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama meneliti perencanaan, pengendalian, pendapatan dan analisis data yang digunakan sama-sama menggunakan analisis kualitatif, data yang digunakan sama-sama data primer. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah tempat penelitiannya dimana penelitian sebelumnya dilakukan PT. Mitra Dana Putra Utama Finance Palembang, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan teknik pengumpulan data wawancara dan observasi.

## **B. Landasan Teori**

### **1) Sistem**

#### **a. Pengertian Sistem**

Menurut Jogiyanto H.M (2003: 34), menyatakan bahwa sistem dapat didefinisikan dengan pendekatan prosedur dan dengan pendekatan komponen. Pendekatan sistem pada prosedur didefinisikan bahwa “sistem adalah kumpulan dari prosedur-prosedur yang mempunyai tujuan tertentu”. Sedangkan pendekatan sistem pada komponen didefinisikan bahwa “sistem adalah kumpulan dari komponen-komponen yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya membentuk satu kesatuan untuk mencapai tujuan tertentu”.

## **2) Perencanaan**

### **a. Pengertian Perencanaan**

Menurut Rusdy (2004:54) perencanaan merupakan proses menetapkan tujuan, dan menetapkan serangkaian tindakan yang cocok untuk mencapainya.

Menurut Mulyadi (2007:3) perencanaan adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan sasaran masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi, merencanakan kegiatan untuk mencapai sasaran serta mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Hansen dan Mowen (2006:354) Perencanaan adalah pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian di atas maka pengertian perencanaan merupakan proses rencana keuangan untuk masa depan, di mana rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Tujuan tersebut merupakan tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

### **b. Proses Perencanaan**

Menurut T. Hani Handoko (2003: 79) proses perencanaan ada 4 tahap dasar yaitu:

- 1) Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya-sumber dayanya secara tidak efektif.
- 2) Merumuskan tentang keadaan saat ini. Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan perusahaan saat ini dianalisa, perencanaan dapat dirumuskan untuk menggambarkan kegiatan lebih lanjut. Tahap ini memerlukan informasi, terutama keuangan dan data statistik yang didapatkan melalui komunikasi dalam organisasi.
- 3) Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah. Walaupun sulit dilakukan, antisipasi keadaan, masalah, dan kesempatan serta ancaman yang

mungkin terjadi di waktu mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan.

- 4) Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Tahap terakhir dalam proses perencanaan pendapatan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif-alternatif terbaik diantara berbagai alternatif yang ada.

### **c. Manfaat Perencanaan**

Menurut T. Hani Handoko (2003:81) perencanaan mempunyai banyak manfaat, yaitu:

- 1) Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan
- 2) Membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama
- 3) Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas
- 4) Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat
- 5) Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi
- 6) Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi

- 7) Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami
- 8) Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti
- 9) Menghemat waktu, usaha dan dana

#### **d. Kriteria Perencanaan yang Baik**

Menurut Rusdy (2004:83) perencanaan pendapatan yang baik didasarkan pada kaidah-kaidah sebagai berikut:

- 1) Melibatkan semua individu yang bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan.
- 2) Penjelasan yang efektif dan komunikatif dari manajer kepada unit yang dipimpinnya.
- 3) Harus realistik dan selaras dengan lingkungan yang ada (eksternal dan internal) baik masa sekarang maupun masa yang akan datang.
- 4) Harus jelas, beralasan dan bersifat menantang untuk dilaksanakan.
- 5) Dinyatakan dengan cara yang sederhana yang relatif gampang untuk diingat.
- 6) Tujuan-tujuan fungsional (bagian) organisasi harus selaras dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan.



- 7) Tujuan yang dalam proses pelaksanaan (implementasi) harus selalu dimonitor, dievaluasi dan bila diperlukan diadakan tindakan koreksi.

Berdasarkan kriteria-kriteria perencanaan yang baik di atas, maka suatu perencanaan yang baik terdiri dari penjelasan efektif, realistik, selaras, jelas, gampang diingat, dievaluasi, peramalan, fleksibel, mempunyai stabilitas dan semua yang meliputi tindakan yang diperlukan di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

#### **e. Perumusan Strategi Perencanaan**

Menurut Mulyadi (2007:434-438) Strategi Perencanaan adalah pola pengerahan dan pengarahannya seluruh sumber daya perusahaan untuk perwujudan visi melalui misi perusahaan. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi perusahaan. Dengan strategi yang tepat, seluruh sumber daya perusahaan dikerahkan menjadi kekuatan yang luar biasa besarnya untuk diarahkan kepada pencapaian visi perusahaan sehingga menjanjikan ketercapaian visi. Sistem Perumusan strategi terdiri atas komponen-komponen yang harus dipertimbangkan dalam perumusan strategi dan tahap-tahap sistematis untuk merumuskan strategi:

- 1) *Trendwatching* adalah pengamatan atas tren perubahan lingkungan makro, lingkungan industri, dan lingkungan persaingan.

- 2) *SWOT analysis* adalah mengidentifikasi peluang dan ancaman yang terdapat di lingkungan perusahaan dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang terdapat di dalam perusahaan.
- 3) *Envisioning* adalah merumuskan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi.
- 4) Pemilihan strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi dalam mewujudkan visi organisasi melalui misi.

### **3) Pengendalian**

#### **1. Pengertian Pengendalian**

Menurut T. Hani Handoko (2003:359-360) Pengendalian adalah proses membuat kegiatan-kegiatan sesuai dengan yang telah direncanakan dalam langkah awal proses pengendalian pendapatan.

Menurut Daljono (2009:4) pengendalian merupakan suatu kegiatan manajemen setiap hari untuk meyakinkan bahwa aktivitas-aktivitas organisasi sesuai dengan yang telah direncanakan demi tercapainya suatu tujuan perusahaan.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:8) Pengendalian merupakan proses bagaimana manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi.

## **b. Proses Pengendalian**

Menurut Hafid (2007:57) untuk mencapai sasaran perusahaan, proses pengendalian harus melalui beberapa prosedur sebagai berikut:

- 1) Menetapkan tolak ukur standar (anggaran) sebagai dasar untuk melaksanakan pengukuran.
- 2) Melaksanakan pencatatan hasil atas pelaksanaan yang sebenarnya.
- 3) Melaksanakan perbandingan terhadap pelaksanaan hasil yang sebenarnya dengan standar-standar yang telah ditetapkan diantaranya:
  - (a) Menetapkan penyimpangan yang terjadi antara hasil pelaksanaan sebenarnya dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, kemudian di analisis penyebab-penyebabnya.
  - (b) Menentukan dan melaporkan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih tersebut.
  - (c) Melaksanakan tindakan perbaikan yang diperlukan terhadap penyimpangan yang terjadi, agar didapat kesesuaian antara pelaksanaan dan standar yang telah ditetapkan.

### **c. Manfaat Pengendalian**

Menurut Sofyan (2002:148) ada 3 manfaat pengendalian yaitu:

- 1) Memahami tercapainya operasi yang efisien pada suatu perusahaan. Dalam pengendalian ini melengkapi atau memberikan kepada manajemen keterangan atau data yang diperlukan untuk merencanakan dan menskedulkan pekerjaan dalam suatu perusahaan, sehingga didapatkan pengeluaran yang minimum serta efisien dan optimal yang mana pada akhirnya akan dapat dicapai keuntungan yang lebih besar.
- 2) Membantu merencanakan prosedur pengerjaan yang kacau dan sembarangan dapat menjadi lebih sempurna.
- 3) Menjaga supaya tersedianya pekerjaan atau kerja yang dibutuhkan dalam titik minimum, sehingga dengan demikian akan dapat dilakukan penghematan dan penggunaan tenaga kerja dan bahan-bahan.

Menurut Mulyadi (2003:342) manfaat pengendalian adalah sebagai berikut:

- 1) Supaya proses pelaksanaan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang direncanakan.
- 2) Melakukan tindakan perbaikan jika terjadi suatu penyimpangan yang direncanakan.
- 3) Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan yang direncanakan.

#### **d. Kriteria Pengendalian yang Efektif**

Menurut Rusdy (2004:261) agar menjadi efektif sistem pengendalian harus memenuhi beberapa kriteria tertentu, yaitu: akurat, tepat waktu, objektif dan menyeluruh, terpusat pada titik-titik pengendalian yang strategis, realistis secara ekonomi, realistis secara organisasi, terkoordinasi dengan aliran kerja dalam organisasi, bersifat fleksibel (lentur), memberikan petunjuk dan bersifat organisasi, diterima oleh anggota organisasi.

### **4) Pendapatan**

#### **a. Pengertian Pendapatan**

Menurut Indra (2001:49), pendapatan adalah peningkatan aktiva atau penurunan utang/kewajiban yang berasal dari berbagai kegiatan didalam periode akuntansi atau periode anggaran tertentu.

Menurut Soemarso (2002:54-55), menyatakan bahwa pendapatan adalah jumlah yang dibebankan kepada pelanggan untuk barang dan jasa yang dijual. Pendapatan dapat juga didefinisikan sebagai kenaikan bruto dalam modal (biasanya melalui diterimanya suatu aktiva dari langganan) yang berasal dari barang dan jasa yang terjual.

#### **b. Jenis-jenis Pendapatan**

Menurut Henry (2001:24), menyatakan bahwa pendapatan meliputi atas penjualan barang dagangan, pendapatan jasa dan pendapatan lain-lain.

**c. Pengakuan Transaksi Pendapatan Sesuai Prinsip Pendapatan**

Menurut Donal (2000:2), yang menyatakan bahwa ada empat transaksi dari pendapatan yang telah diakui sesuai dengan prinsip pengakuan pendapatan (*revenue recognition principle*) yaitu antara lain:

- 1) Pendapatan dari penjualan produk diakui pada tanggal penjualan produk jasa yang biasanya diinterpretasikan sebagai tanggal penyerahan dari pelanggan.
- 2) Pendapatan dari pemberian jasa yang diakui ketika jasa-jasa itu telah dilaksanakan dan dapat ditagih.
- 3) Pendapatan yang mengizinkan dari pihak lain untuk menggunakan aktiva perusahaan seperti bunga, sewa, dan royalti yang diakui sesuai dengan berlakunya waktu atau ketika aktiva itu digunakan.
- 4) Pendapatan dari pelepasan aktiva selain produk jasa yang diakui pada tanggal penjualan.

**d. Upaya-upaya Untuk Meningkatkan Pendapatan**

Menurut *Glenn Ebersole*, ada 5 macam upaya dalam meningkatkan pendapatan:

- 1) Fokus pada manfaat, bukan fitur, produk dan / atau jasa dan bagaimana kita bisa memberikan solusi untuk masalah atau kesempatan.

- 2) Mengembangkan dan menerapkan pemasaran rencana komunikasi terpadu untuk menjamin sumber daya pemasaran yang digunakan dengan cara yang paling hemat biaya
- 3) Mengembangkan rencana pemasaran tindakan strategis.
- 4) Mengembangkan dan menerapkan rencana manajemen hubungan pelanggan.
- 5) Menetapkan dan memberikan layanan pelanggan kelas pertama dan selalu mengatakan Terima Kasih!

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Menurut Sugiono (2006:11), jenis penelitian jika ditinjau dari tingkat eksplanasinya ada tiga macam yaitu:

1) Penelitian Deskriptif

Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*independent*) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel lainnya.

2) Penelitian Komparatif

Penelitian komparatif adalah penelitian yang bersifat membandingkan antara satu variabel dengan variabel lainnya.

3) Penelitian Asosiatif

Penelitian asosiatif penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu untuk mengetahui perencanaan dan pengendalian pendapatan pada PT. Pegadaian (persero) Palembang.

## B. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Pegadaian (persero) Palembang yang beralamat di Jl. Merdeka No. 11 Palembang 30132

## C. Operasionalisasi Variabel

Operasional Variabel adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan bagaimana variabel atau kegiatan tersebut diukur, operasionalisasi variabel yang digunakan peneliti adalah:

**Tabel III.1**  
**Operasionalisasi variable**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi</b>	<b>Indikator</b>
Perencanaan	proses rencana keuangan untuk masa depan, di mana rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Tujuan tersebut merupakan tujuan jangka pendek dan jangka panjang.	a. Proses Perencanaan b. Perumusan Strategi Perencanaan
Pengendalian	aktivitas manajerial untuk memonitor implementasi rencana dan melakukan perbaikan sesuai kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.	a. Proses Pengendalian b. Kriteria Pengendalian yang efektif

*Sumber: Penulis, 2012*

#### **D. Data yang Digunakan**

Menurut Nur dan Bambang (2009:146-147) sumber data penelitian terdiri atas:

- 1) Data Primer (*Primary Data*)

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara).

- 2) Data Sekunder (*Secondary Data*)

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (tidak diperoleh dan dicatat oleh pihak lain).

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer dalam penelitian ini yaitu data yang diperoleh langsung dari perusahaan melalui wawancara langsung. Adapun yang meliputi : data mengenai target dan realisasi pendapatan pada PT. Pegadaian (persero) Palembang.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Nan dalam Gulo (2002:116-123) teknik pengumpulan data terdiri dari:

- 1) Pengamatan (observasi)

Pengamatan adalah suatu metode pengumpulan data dengan mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian.

2) Survey

Survey adalah suatu metode pengumpulan data dengan menggunakan instrument untuk meminta tanggapan responden terhadap sampel.

3) Wawancara

Wawancara adalah bentuk komunikasi langsung antara peneliti dan responden.

4) Kuisioner

Kuesioner adalah pertanyaan yang disusun dalam bentuk kalimat tanya.

5) Dokumentasi

Dokumentasi adalah catatan tertulis tentang berbagai kegiatan atau peristiwa pada waktu lalu.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dengan pihak yang berwenang untuk memberikan informasi yang berkaitan dengan data yang diperlukan, dokumentasi yaitu dokumen perusahaan yang berhubungan dengan penelitian ini.

#### **F. Analisis Data dan Teknik Analisis**

Menurut Mudrajat (2003:124) metode analisis yang digunakan dalam penelitian yaitu:

1) Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif adalah suatu metode analisis data yang diukur dengan cara memberikan penjelasan dalam bentuk kata-kata atau dalam bentuk kalimat.

2) Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah suatu metode analisis data yang diukur dalam skala numerik (angka).

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif. Analisis kualitatif yaitu data yang diukur dengan cara memberikan penjelasan dalam bentuk kata-kata atau dalam bentuk kalimat.

Teknik analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan uraian penjelasan mengenai perencanaan dan pengendalian pendapatan pada PT. Pegadaian (persero) Palembang. Sehingga dapat diperoleh kesesuaian antara teori yang ada dengan kenyataan yang ditemukan pada tempat penelitian.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum PT. Pegadaian (Persero) Palembang**

###### **a. Sejarah Singkat PT. Pegadaian (Persero) Palembang**

PT. Pegadaian (persero) Palembang merupakan salah satu lembaga pemerintah yang bergerak di bidang keuangan khususnya pemberian kredit kepada masyarakat menengah kebawah dengan menggunakan sistem gadai. Pegadaian mempunyai visi pada tahun 2013 pegadaian menjadi "*champion*" dalam pembiayaan mikro dan kecil berbasis gadai dan fiducia bagi masyarakat menengah kebawah. Adapun misi yang diemban oleh pegadaian adalah:

- 1) Membantu program pemerintah meningkatkan kesejahteraan rakyat khususnya golongan menengah kebawah dengan memberikan solusi keuangan yang terbaik melalui penyaluran pinjaman skala mikro, kecil dan menengah atas dasar hukum gadai dan fiducia.
- 2) Memberikan manfaat kepada pemangku kepentingan dan melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik secara konsisten.
- 3) Melaksanakan usaha lain dalam rangka optimalisasi sumber daya.

Perjalanan misi perusahaan PT. Pegadaian (persero) sebagai suatu lembaga yang ikut meningkatkan perekonomian dengan cara memberikan uang pinjaman berdasarkan hukum gadai kepada

masyarakat kecil, agar terhindar dari praktek pinjaman uang dengan bunga yang tidak wajar ditegaskan dalam keputusan Menteri Keuangan No. Kep39/MK/6/1/1971.

Budaya perusahaan diaktualisasikan dalam bentuk simbol/maskot dan jargon si “INTAN” yang bermakna:

1. Inovatif
  - a. Berinisiatif, kreatif, dan produktif
  - b. Berorientasi pada solusi
2. Nilai Moral Tinggi
  - a. Taat beribadah
  - b. Jujur dan berfikir positif
3. Terampil
  - a. Kompeten di bidangnya
  - b. Selalu mengembangkan diri
4. Adi layanan
  - a. Peka dan cepat tanggap
  - b. Empatik, santun dan ramah
5. Nuansa citra
  - a. Memiliki *sense of belonging*
  - b. Peduli nama baik perusahaan

Makna yang terkandung dalam maskot SI INTAN yaitu kepala berbentuk berlian memberi makna bahwa Pegadaian mengenal batu intan sudah puluhan tahun, intan tidak lebih baik dari sebuah

bongkahan batu yang diciptakan alam dalam suatu proses beratus tahun lamanya. Kekerasannya menjadikan dia tidak dapat tergores dari benda lain. Tetapi dia juga dapat dibentuk menjadi batu yang sangat cemerlang (*brilliant*). Dengan kecermelangan itulah kemudian dia disebut berlian. Karakteristik batu intan itu diharapkan terdapat juga pada setiap insan Pegadaian.

Sikap tubuh dengan tangan terbuka dan tersenyum memberi makna sikap seorang pelayan yang selalu siap memberikan pelayanan prima kepada siapa saja. Rompi warna hijau bermakna memberi keteduhan sebagai insan Pegadaian.

Dalam menjalankan operasinya perusahaan dipimpin oleh Bapak H.L. Gaol, SH.MM. Sebagai pemimpin kantor wilayah III. PT. Pegadaian (persero) Palembang sudah beberapa kali berubah status, yaitu sebagai Perusahaan Negara (PN) sejak 1 Januari 1961, kemudian berdasarkan PP.No.7/1969 menjadi Perusahaan Jawatan (PERJAN), kemudian berdasarkan PP.No.10/1990 (yang diperbaharui dengan PP.No.103/2000) berubah lagi menjadi Perusahaan Umum (PERUM), Selanjutnya, berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No.51 Tahun 2011 yang ditandatangani pada 13 Desember 2011 berubah menjadi Perseroan Terbatas (PT) hingga sekarang.



## **b. Kegiatan Usaha Pegadaian**

Pada umumnya masyarakat jika mendengar kata pegadaian akan berfikir hanya memberikan kredit kepada masyarakat dengan cara menggadaikan barang mereka, padahal disamping itu, pegadaian juga melakukan pelayanan lain yang juga dapat bermanfaat bagi masyarakat, seperti:

### **1. Kreasi (Kredit Anggaran Fidusia)**

Layanan ini ditujukan kepada pengusaha mikro dan kecil sebagai alternatif pemenuhan modal usaha dengan penjaminan secara fidusia dan pengembalian pinjamannya dilakukan melalui angsuran. Kredit Kreasi merupakan modifikasi dari produk lama yang sebelumnya dikenal dengan nama Kredit Kelayakan Usaha Pegadaian. Agunan yang diterima saat ini adalah BPKB kendaraan bermotor (mobil atau sepeda motor).

### **2. Krasida (Kredit Angsuran Sistem Gadai)**

Merupakan pemberian pinjaman kepada para pengusaha mikro kecil (dalam rangka pengembangan usaha) atas dasar gadai yang pengembalian pinjamannya dilakukan melalui angsuran.

### **3. Krista (Kredit Usaha Rumah Tangga)**

Merupakan pemberian pinjaman kepada ibu-ibu kelompok usaha rumah tangga mikro yang membutuhkan dana dalam bentuk pinjaman modal kerja yang pengembalian pinjamannya dilakukan melalui angsuran.

4. Kucica (Kiriman Uang Cara Instan, Cepat dan Aman)

Merupakan produk pengiriman uang dalam dan luar negeri yang bekerja sama dengan Western Union.

5. KCA (Kredit Cepat Aman)

Merupakan kredit sistem gadai yang diberikan kepada semua golongan nasabah, baik untuk kebutuhan konsumtif maupun kebutuhan produktif.

6. Mulia (Murabahah Logam Mulia Untuk Investasi Abadi)

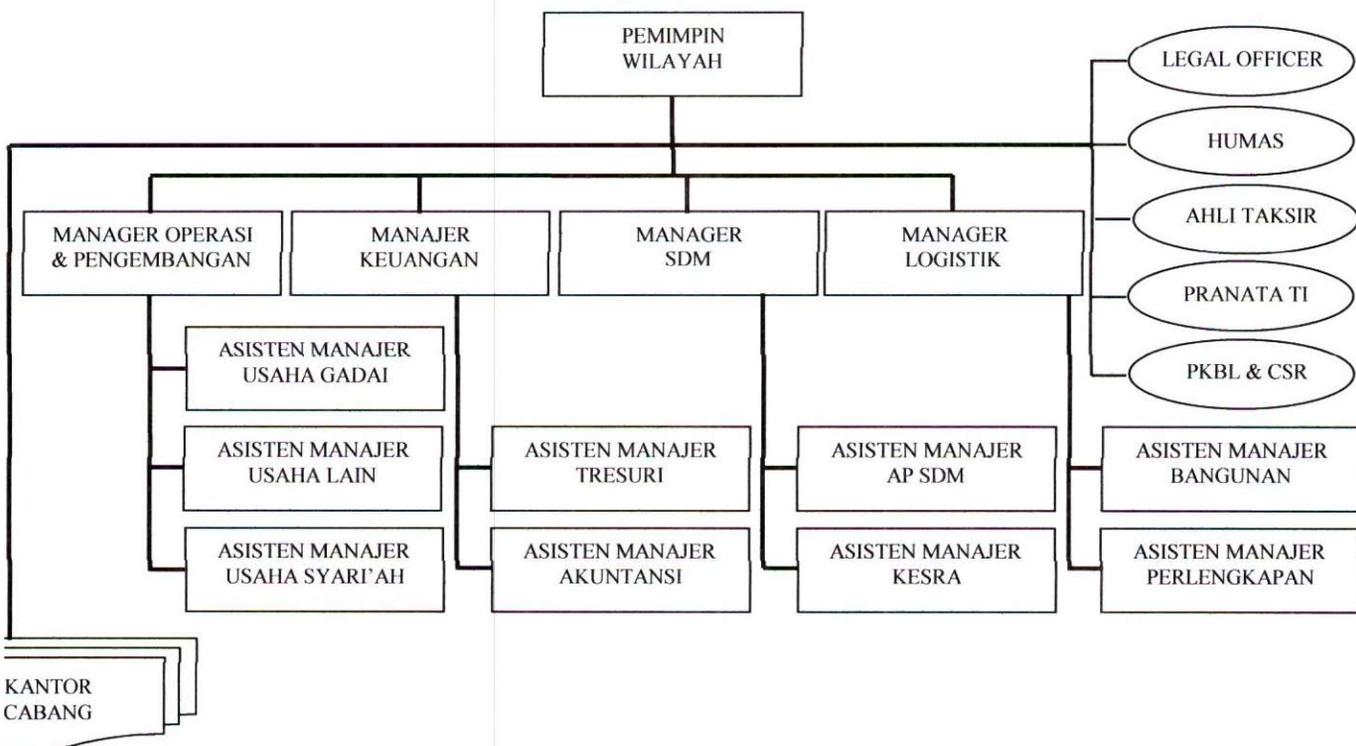
Memfasilitasi kepemilikan emas batangan melalui penjualan Logam Mulia oleh Pegadaian kepada masyarakat secara tunai atau angsuran.

**c. Struktur Organisasi Dan Pembagian Tugas**

**1. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi yang terdapat dalam PT. Pegadaian (persero) Palembang adalah berbentuk garis (*line organization*) dimana atasan langsung membawahi bagian-bagian yang ada di dalam organisasi yang menunjukkan garis wewenang dan tanggung jawab yang menghubungkan langsung secara vertikal antara atasan dan bawahan. Dari jabatan paling puncak, ke jabatan menengah sampai dengan jabatan terendah, masing-masing dihubungkan dengan suatu garis wewenang. Adapun struktur organisasi yang diterapkan oleh PT. Pegadaian (persero) Palembang adalah sebagai berikut:

**Gambar IV.1**  
**Struktur Organisasi**  
**PT. Pegadaian (persero) Palembang**



Sumber: PT Pegadaian (Persero) Palembang, 2012

## 2. Pembagian Tugas

Dari struktur organisasi tersebut terlihat adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing tingkatan manajemen dalam lingkungan perusahaan. Secara garis tugas dan wewenang masing-masing bagian yang ada pada PT. Pegadaian (Persero) Palembang adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin Wilayah

Pemimpin Wilayah adalah pemimpin perusahaan yang berfungsi merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan, dan mengendalikan perusahaan di wilayah terutama bidang operasional serta membantu fungsi-fungsi Kantor Pusat sesuai dengan kewenangan yang dilimpahkan Direksi.

2. Manajer Operasi dan Pengembangan

Manajer Operasi dan Pengembangan mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan melaksanakan kegiatan operasional dan pengembangan usaha gadai, usaha lain dan usaha Syariah serta melakukan pemasarannya.

3. Asisten Manajer Usaha Gadai

Asisten Manajer Usaha Gadai mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi pelaksanaan kegiatan operasional usaha gadai serta melakukan pemasarannya.

4. Asisten Manajer Usaha Lain

Asisten Manajer Usaha Lain mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi pelaksanaan kegiatan operasional usaha lain serta melakukan pemasarannya.

5. Asisten Manajer Usaha Syariah

Asisten Manajer Usaha Syariah mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan

mengawasi pelaksanaan kegiatan operasional usaha syariah dan melakukan pemasarannya.

6. Manajer Keuangan

Manajer Keuangan mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan treasury serta kantor Wilayah Utama/Wilayah.

7. Asisten Manajer Treasury

Asisten Manajer Treasury mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan, dan mengawasi pengurusan perbendaharaan, penagihan dan perpajakan serta menyusun rencana kerja dan anggaran Kantor Wilayah Utama/Wilayah dan Kantor Cabang.

8. Asisten Manajer Akuntansi

Asisten Manajer Akuntansi mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan, dan mengawasi verifikasi dokumen keuangan dan pembukuan serta penyajian laporan keuangan Kantor Wilayah Utama/Wilayah.

9. Manajer SDM

Manajer SDM mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan administrasi dan pengembangan serta kesejahteraan SDM.

#### 10. Asisten Manajer AP SDM

Asisten Manajer AP SDM mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi proses rekrutmen, penyerahan sebagian pekerjaan kepada perusahaan penyedia jasa pekerja/pemborongan pekerjaan (outsourcing), usulan Diklat, mutasi (rotasi, promosi, dan demosi), pengakhiran hubungan kerja (termasuk pensiun), pengangkatan kepangkatan, naik gaji berkala, pemberian hukuman disiplin, penyelesaian masalah yang berhubungan dengan ketentuan normatif ketenagakerjaan, syarat kerja serta masalah dan/atau perselisihan hubungan industrial, penelitian, dan pengkajian, serta perumusan solusi dan strategi atas kasus-kasus penyimpangan/pelanggaran syarat kerja dan tata tertib/disiplin pegawai, pengelolaan SISSDM di Kantor Wilayah Utama/Wilayah dan Kantor Cabang serta pendokumentasian, pemeliharaan, dan pemuktahiran dokumen PBSDM, PKB dan peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan.

#### 11. Asisten Manajer Kesejahteraan

Asisten Manajer Kesejahteraan mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi proses pembuatan daftar gaji, tunjangan, dan komponen pendapatan lainnya (upah dan non upah), restitusi, asuransi/jaminan sosial pegawai, uang pesangon, uang

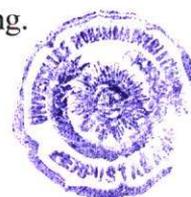
penghargaan masa kerja, uang penggantian hak dan kompensasi pasca hubungan kerja lainnya, pembinaan jasmani dan rohani, rekreasi, perjalanan dinas/pindah, cuti, dispensasi, hari libur, jam kerja dan jam lembur, penyelesaian permasalahan ketentuan normatif ketenagakerjaan, syarat kerja dan/atau masalah hubungan industrial yang terkait dengan kesejahteraan, mutasi keluarga serta pemberian penghargaan kepada pegawai Kantor Wilayah Utama/Wilayah.

#### 12. Manajer Logistik

Manajer Logistik mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan kegiatan perlengkapan, rumah tangga, dan pengelolaan bangunan pada Kantor Wilayah Utama/Wilayah dan Kantor Cabang.

#### 13. Asisten Manajer Bangunan

Asisten Manajer Bangunan mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi pelaksanaan pengurusan administrasi tanah, bangunan dan prasarannya, rancang bangun, membuat kalkulasi biaya dan melakukan pemeliharaan bangunan serta pengawasan pelaksanaan pembangunan/perbaikan bangunan di Kantor Wilayah Utama/Wilayah dan Kantor Cabang.



#### 14. Asisten Manajer Perlengkapan

Asisten Manajer Perlengkapan mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi pelaksanaan pengurusan tata usaha kantor, kebutuhan rumah tangga, perlengkapan dan keamanan serta kendaraan dinas.

#### 15. Kantor Cabang

Kantor Cabang mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan, dan mengendalikan kegiatan operasional, administrasi dan keuangan usaha gadai dan usaha lain Kantor Cabang serta Unit Pelayanan Cabang (UPC).

#### 16. Legal Officer

Legal Officer mempunyai fungsi membantu Pemimpin Wilayah Utama/Wilayah dalam merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan, dan mengawasi kegiatan hukum perusahaan, penanganan aspek hukum dan hubungan industrial di Kantor Wilayah Utama/Wilayah dan Kantor Cabang.

#### 17. Humas

Humas Membantu Pemimpin Wilayah Utama/Wilayah dalam merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan

mengawasi kegiatan perusahaan, kehumasan dan protokol di Kantor Wilayah Utama/Wilayah dan Kantor Cabang.

18. Ahli Taksir

Ahli Taksir mempunyai fungsi melaksanakan kegiatan penaksiran barang jaminan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam rangka mewujudkan penetapan taksiran dan uang pinjaman yang wajar dan citra baik perusahaan, serta mengkoordinasikan, melaksanakan, dan mengawasi kegiatan administrasi dan keuangan.

19. Pranata Teknologi Informasi (TI)

Pranata TI mempunyai fungsi membantu Pemimpin Wilayah Utama/Wilayah dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi urusan database, perangkat lunak jaringan dan teknis perangkat keras dalam lingkup Kantor Wilayah Utama/Wilayah.

20. PKBL dan CSR

PKBL dan CSR mempunyai fungsi melakukan pemeriksaan, penyimpanan, pemeliharaan, dan pengeluaran serta pembukuan barang jaminan, mengurus arus kas dari nasabah baik yang masuk maupun keluar dan menyetorkannya kepada bagian perbendaharaan.

### **3. Analisis Proses Perencanaan Pendapatan Pada PT. Pegadaian (persero) Palembang**

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, mengenai proses perencanaan adalah sebagai berikut :

#### 1) Menetapkan tujuan / serangkaian tujuan

Berdasarkan hasil wawancara, dalam menetapkan tujuan/serangkaian tujuan perusahaan dalam menetapkan anggaran, manajer bawah tidak dilibatkan dalam menetapkan serangkaian tujuan. PT. Pegadaian (persero) Palembang dalam merumuskan anggaran menggunakan metode *top down*, yaitu pimpinan yang menetapkan dan mengevaluasi anggaran, manajer bawah hanya diajak untuk berkonsultasi mengenai anggaran yang disusun kemudian disahkan oleh pimpinan.

#### 2) Merumuskan tentang keadaan saat ini

Berdasarkan hasil wawancara dengan perusahaan, dalam merumuskan tentang keadaan saat ini PT. Pegadaian (persero) Palembang telah melakukan pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dengan baik, yaitu dengan mengamati keadaan lingkungan persaingan, dan melihat elastisitas permintaan.

#### 3) Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan

Berdasarkan hasil wawancara dengan perusahaan, PT. Pegadaian (persero) Palembang sudah baik dalam mengidentifikasi segala

kemudahan dan hambatan. Dimana kemudahan-kemudahan dan hambatan tersebut dilihat dari faktor intern dan ektern.

- 4) Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, dalam mengembangkan perencanaan yang dibuat, perusahaan tidak memiliki alternatif-alternatif untuk pencapaian tujuan. PT. Pegadaian (persero) Palembang menetapkan tujuan langsung di implementasikan tanpa mengembangkannya dengan berbagai alternatif.

#### **4. Analisis Proses Pengendalian Pendapatan Pada PT. Pegadaian (persero) Palembang**

Menurut teori proses pengendalian ada 3 prosedur yang harus dilalui, yaitu menetapkan tolak ukur standar (anggaran), melaksanakan pencatatan hasil pelaksanaan, dan melaksanakan perbandingan terhadap pelaksanaan hasil yang sebenarnya dengan standar-standar yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan mengenai proses pengendalian adalah sebagai berikut:

- 1) Menetapkan tolak ukur standar (anggaran)

Berdasarkan hasil wawancara dalam menetapkan tolak ukur standar (anggaran), PT. Pegadaian (persero) Palembang menetapkan kriteria tolak ukur untuk menilai tingkat keberhasilan perusahaan dalam

pencapaian tujuannya dengan mengimplementasikan strategi dan metode yang telah dipilih sebelumnya, mengumpulkan informasi data yang dapat digunakan para manajer untuk menentukan standar operasi. Apabila rencana anggaran yang ditetapkan dapat mencapai target 100% maka perusahaan tidak akan mengalami penurunan pendapatan tetapi justru akan meningkatkan pendapatan, sehingga memperoleh penambahan laba di perusahaan tersebut.

- 2) Melaksanakan pencatatan hasil atas pelaksanaan yang sebenarnya  
Berdasarkan hasil wawancara dengan perusahaan, PT. Pegadaian (persero) Palembang sudah baik dalam pencatatan hasil atas pelaksanaan yang terjadi di perusahaan. Dimana manajer menyusun rancangan tentang kondisi yang akan dicapai perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen mengalokasikan sumber daya yang ada untuk setiap program yang disusun agar terlaksanannya program tersebut. Manajemen menyusun anggaran yang berisi rencana kerja tahunan dan taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana kerja tersebut.
- 3) Melaksanakan perbandingan terhadap pelaksanaan hasil yang sebenarnya dengan standar-standar yang telah ditetapkan di antaranya:
  - (a) Menetapkan penyimpangan yang terjadi antara hasil pelaksanaan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, kemudian di analisis penyebab-penyebabnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan perusahaan, PT. Pegadaian (persero) Palembang melakukan

metode pengendalian umpan balik yaitu mekanisme untuk mengumpulkan informasi tentang ketidaksempurnaan prestasi setelah terjadi. Informasi yang diperoleh digunakan untuk memperbaiki atau mencegah ketidaksempurnaan hasil berikutnya. Umpan balik dapat memperbaiki prestasi individu maupun perusahaan, namun jika ada sisi negatif umpan balik, biasanya terlambat diketahui sehingga masalah besar terlanjur terjadi.

- (b) Menentukan dan melaporkan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara, PT. Pegadaian (persero) Palembang sudah baik dalam menentukan dan melaporkan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih antara hasil pelaksanaan dengan standar yang telah ditetapkan. Dimana faktor-faktor tersebut adalah:

- (1) Perubahan lingkungan organisasi

Perubahan lingkungan yang terjadi mendorong perusahaan untuk melakukan pengendalian yang efektif agar organisasi tidak menyimpang dari tujuan yang telah direncanakan. Kelangsungan hidup organisasi sangat dipengaruhi oleh keberhasilannya mencapai tujuan. Pengendalian sangat diperlukan untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan.

- (2) Kesalahan-kesalahan

Tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan, baik disengaja maupun tidak disengaja adalah hal yang sering terjadi.

Kesalahan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi maupun kesalahan mengidentifikasi, menganalisa dan membuat keputusan adalah faktor kesalahan yang mungkin dilakukan individu dalam organisasi, sehingga pengendalian diperlukan untuk memperbaiki masalah-masalah yang ditimbulkan akibat kesalahan-kesalahan yang terjadi, yang dapat mempengaruhi proses pencapaian prestasi organisasi.

(3) Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Manajer tidak dapat bekerja sendiri, agar pelaksanaan tanggung jawab manajer menjadi efektif, pendelegasian wewenang sering diperlukan oleh manajer kepada bawahannya. Pengendalian sangat perlu dilakukan oleh mananjer untuk menjamin bahwa wewenang yang didelegasikan dapat dijalankan dengan baik dan benar.

(c) Melaksanakan tindakan perbaikan yang diperlukan terhadap penyimpangan yang terjadi

Berdasarkan hasil wawancara dengan perusahaan, PT. Pegadaian dalam melaksanakan tindakan perbaikan dengan baik, yaitu mengoreksi penyimpangan, atau mengubah standar. Tindakan perbaikan diartikan sebagai tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan nyata yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya

**Tabel IV. 1**  
**Rincian Perolehan Laba Bersih**  
**PT. Pegadaian (persero) Palembang**  
**Untuk Tahun 2008-2011**

<b>Keterangan</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Pendapatan	Rp. 51.220.292	Rp. 79.070.993	Rp. 108.339.540	Rp. 227.411.934
Biaya	Rp. 33.881.971	Rp. 71.842.755	Rp. 107.559.348	Rp. 207.770.932
Laba Bersih	Rp. 18.454.173	Rp. 7.311.490	Rp. 1.854.722	Rp. 23.737.579

*Sumber: PT. Pegadaian (persero) Palembang, 2012*

Berdasarkan tabel diatas bahwa laba bersih PT. Pegadaian (persero) Palembang dari tahun 2008-2010 terjadi penurunan dari tahun ke tahun dan pada 2011 terjadi peningkatan. Hal ini akan mengakibatkan perusahaan dalam menjalankan operasionalisasinya menjadi tidak efisien karena terjadinya penurunan. Oleh karena itu dibutuhkan perencanaan dan pengendalian yang baik yang dapat membantu manajemen dalam meningkatkan dan tercapainya tujuan perusahaan yang baik.

## **B. Pembahasan**

### **Analisis Proses Perencanaan Pendapatan Pada PT. Pegadaian (persero) Palembang**

#### **a. Proses Perencanaan Pendapatan Pada PT. Pegadaian (persero) Palembang**

Perencanaan pendapatan di PT. Pegadaian (persero) Palembang adalah dengan melakukan dan menjalankan proses perencanaan pendapatan sesuai

dengan prosedur dan ketentuan yang telah ditetapkan. Proses perencanaan pendapatan sangat lah penting dilakukan, hal ini bertujuan agar penetapan rencana pendapatan yang telah ditetapkan oleh perusahaan ataupun serangkaian kegiatan operasional yang akan dilaksanakan dapat berjalan sesuai yang diinginkan. Dengan adanya proses perencanaan pendapatan yang jelas dan baik, seorang manajer atau pemimpin perusahaan dapat melakukan pengembangan dari proses tersebut dan menjalankan proses tersebut sebagaimana telah dibuat oleh perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis, PT. Pegadaian (persero) Palembang belum melakukan proses perencanaan atas rencana pendapatan yang ditetapkan. Hal ini terlihat dari rencana khusus mengenai pendapatan yang timbul dari proses perencanaan pendapatan yang ditetapkan direksi, adapun proses perencanaan tersebut yaitu:

- 1) Menetapkan tujuan / serangkaian tujuan

Menetapkan tujuan/serangkaian tujuan perusahaan dalam menetapkan anggaran, manajer bawah tidak dilibatkan dalam menetapkan serangkaian tujuan. PT. Pegadaian (persero) Palembang dalam merumuskan anggaran menggunakan metode *top down*, yaitu pimpinan yang menetapkan dan mengevaluasi anggaran, manajer bawah hanya diajak untuk berkonsultasi mengenai anggaran yang disusun kemudian disahkan oleh pimpinan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, seharusnya perusahaan dalam menetapkan anggaran dan tujuan perusahaan menggunakan metode

campuran, yaitu *bottom up* dan *top down*. Dimana perusahaan dapat menggunakan metode ini, sesuai dengan kondisi perusahaan. Hal ini untuk lebih dapat menghindari tidak terkendalinya kegiatan perusahaan. Sehingga dengan perencanaan yang dibuat tersebut terangkum dalam perencanaan yang dibuat.

2) Merumuskan tentang keadaan saat ini

Merumuskan tentang keadaan perusahaan saat ini PT. Pegadaian (persero) Palembang telah melakukan pemahaman akan posisi perusahaan yaitu dengan mengamati keadaan lingkungan persaingan, dan melihat elastisitas permintaan. Manajer memerlukan informasi yang akurat tentang masa depan, bila perlu manajer dapat mengembangkan sistem informasi untuk mengumpulkan data-data yang relevan.

3) Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan

Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan dimaksudkan untuk harus diidentifikasi kemudahan-kemudahan apa saja dan hambatan-hambatan yang dimiliki perusahaan. Dimana kemudahan-kemudahan dan hambatan tersebut dilihat dari faktor intern dan ektern.

Faktor intern

(a) Sumber Daya Manusia (Karyawan)

Karyawan merupakan sumber daya organisasi. Jika karyawan dan organisasi atau manajer mempunyai tujuan yang sama maka

organisasi akan berjalan dengan efektif. Tetapi kondisi tersebut tidak mudah dijelaskan dan dilaksanakan.

(b) Teknologi

Perubahan teknologi akan merubah cara kerja organisasi, dan juga memunculkan stakeholder baru. Perubahan yang diakibatkan oleh teknologi lebih tenang dibandingkan dengan perubahan yang terjadi oleh revolusi politik.

(c) Strategi Pemasaran

Memberikan pelayanan kepada konsumen dengan berhubungan langsung, oleh karena itu bisnis jasa mengukur keberhasilan strategi pemasaran dengan tingkat kepuasan yang diperoleh konsumen. Adapun strategi pemasaran yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan secara optimal, yaitu:

- (1) Berikan pelayanan secara efisien. Dengan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat sesuai dengan harapan konsumen, secara tidak langsung mampu mempengaruhi konsumen untuk kembali lagi menggunakan jasa yang kita tawarkan. Karena biasanya konsumen tidak suka jika menunggu terlalu lama pelayanan yang mereka harapkan.
- (2) Adanya peran karyawan yang menangani konsumen dengan baik merupakan daya tarik tersendiri bagi para konsumen. Karena kinerja karyawan menentukan citra perusahaan.

- (3) Tinggi rendahnya harga yang ditawarkan sebaiknya di sesuaikan dengan besar kecilnya manfaat yang diperoleh konsumen dari produk di tawarkan. Semakin besar manfaat atau nilai yang dirasakan konsumen, semakin tinggi pula biaya yang harus dikeluarkan konsumen.
- (4) Sesuaikan budaya yang berkembang saat ini. Karena peluang pasar bisnis jasa juga dipengaruhi dengan budaya yang berkembang saat ini.

#### Faktor Ekstern

##### (a) Konsumen

Konsumen membeli produk yang dihasilkan perusahaan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Sebagai orang yang mempunyai kebutuhan, uang, dan kesediaan untuk membelanjakan uangnya. Konsumen tentu saja sangat menentukan nasib perusahaan. Apabila suatu perusahaan gagal memenuhi kebutuhan, perusahaan akan ditinggalkan oleh konsumennya. Dengan demikian perusahaan harus mengenali perubahan selera atau kebutuhan konsumen tersebut.

##### (b) Pesaing

Organisasi perusahaan akan berebut konsumen dengan pesaing. Pesaing memberikan produk yang mempunyai fungsi sama dengan produk yang dihasilkan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Perusahaan juga akan bersaing dengan

perusahaan lainnya dalam memperebutkan konsumen. Oleh karena itu Manajer harus pandai menentukan mana pesaing dan bagaimana menghadapi pesaing tersebut.

(c) Pemerintah

Pemerintah mempunyai peranan penting dalam kehidupan perusahaan. Pemerintah biasanya berfungsi sebagai wasit dan memastikan aturan berjalan dengan semestinya. Dalam peran ini pemerintah akan mengeluarkan aturan-aturan perundangan yang akan mempengaruhi kehidupan perusahaan. Meskipun pemerintah diharapkan menjadi wasit yang adil, tetapi pengambilan keputusan akan diwarnai oleh pembenturan kepentingan. Dengan demikian manajer dapat melakukan antisipasi yang tepat.

(d) Lembaga Keuangan

Perusahaan akan tergantung pada lembaga keuangan. Lembaga keuangan akan memberikan input modal keuangan. Lembaga keuangan juga menjadi perantara bagi perusahaan ke pasar keuangan. Pasar keuangan akan memperlancar aliran dana dari pihak surplus dana ke pihak yang membutuhkan dana atau defisit dana. Manajer harus menentukan alternatif pendanaan (hutang, obligasi, jual saham, leasing) yang paling murah dan fleksibel.

- 5) Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan

Mengembangkan perencanaan yang dibuat, perusahaan tidak memiliki alternatif-alternatif untuk pencapaian tujuan. PT. Pegadaian (persero) Palembang menetapkan tujuan langsung di implementasikan tanpa mengembangkannya dengan berbagai alternatif.

Berdasarkan Penjelasan tersebut, seharusnya PT. Pegadaian (persero) Palembang dalam mengembangkan kegiatan harus memiliki berbagai alternatif-alternatif, hal ini ditujukan untuk membandingkan cara-cara yang terbaik dalam proses pengembangan perencanaan untuk dipilih.

PT. Pegadaian (persero) Palembang dalam melakukan perencanaan pendapatan seharusnya mempertimbangkan waktu yang akan datang dimana perencanaan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta mempertimbangkan periode sekarang pada saat perencanaan tersebut dibuat. Perencanaan tersebut berjalan dengan baik sebagaimana mestinya apabila mengacu pada proses perencanaan yang telah dibuat.

#### **b. Perumusan Strategi Perencanaan PT. Pegadaian (persero) Palembang**

Strategi Perencanaan PT. Pegadaian (persero) Palembang adalah dengan melakukan penentuan strategi perencanaan. Perumusan strategi perencanaan ini akan menentukan pola pengerahan dan pengarahannya seluruh sumber daya perusahaan dalam mewujudkan visi melalui misi

perusahaan. Perencanaan strategi sangatlah penting untuk di masa mendatang dalam mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan.

Penentuan dan penyusunan strategi ini didasarkan atas pemanfaatan keunggulan-keunggulan perusahaan dari pesaing. Kelemahan pesaing harus bisa dimanfaatkan sebaik-baiknya, sehingga perusahaan lebih unggul dalam persaingan tersebut. Selain itu pula pimpinan perusahaan harus bisa memperhitungkan keadaan lingkungan baik intern maupun ekstern yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan.

Dengan memperhatikan dan mempertimbangkan berbagai faktor tersebut maka disusunlah rencana strategis. Tujuan penentuan strategi ini adalah untuk menjalankan semua rencana pendapatan untuk jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Adapun komponen-komponen yang harus dipertimbangkan dalam perumusan strategi dan tahap-tahap sistematis untuk merumuskan strategi:

#### 1) Trendwatching

Dalam pengamatan trendwatching, PT. Pegadaian (persero) Palembang melakukan pengamatan atas perubahan lingkungan perusahaan, yaitu dengan memperhatikan kepada dampak tren perubahan terhadap lingkungan perusahaan dan mengidentifikasi peluang yang dapat diraih dalam menetapkan misi, visi, tujuan, dan budaya perusahaan.

## 2) SWOT analysis

Dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman yang terjadi di lingkungan perusahaan, PT. Pegadaian (persero) Palembang memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya, berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. kekuatan yang dimaksud disini adalah kekuatan suatu perusahaan mengelola kinerja perusahaan agar dapat bersaing dengan perusahaan lain, seperti memiliki tingkat bunga yang lebih rendah dari para pesaing dan meningkatkan pelayanan terhadap konsumen terutama pada masyarakat kecil dan menengah yang bersifat konsumtif.

## 3) Envisioning

Dalam merumuskan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi, PT. Pegadaian (persero) Palembang sudah memiliki misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi dalam mewujudkan perusahaan ke masa yang akan datang sebagai lembaga di bidang keuangan yang mempunyai visi dan misi bagaimana masyarakat mendapat perlakuan dan kesempatan yang adil dalam perekonomian, sekaligus membantu program pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan rakyat khususnya golongan menengah ke bawah dengan memberikan solusi keuangan yang terbaik melalui penyaluran pinjaman skala mikro, kecil dan menengah atas dasar hukum gadai dan fidusia.

#### 4) Pemilihan strategi

Dalam mewujudkan visi, dan misi perusahaan, sumber daya manusia yang ada belum sepenuhnya menjalankan visi, misi, dan tujuan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, seharusnya sumber daya manusia yang ada harus sepenuhnya menjalankan praktek visi, misi, dan tujuan perusahaan agar dapat mewujudkan perusahaan di masa depan dan memacu semangat personel perusahaan menuju ke masa depan.

Dari tahap-tahap tersebutlah perusahaan dapat menentukan strategi yang baik yang akan digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. suatu perencanaan pendapatan yang baik terdiri dari penjelasan efektif, realistik, selaras, jelas, gampang diingat, dievaluasi, peramalan, fleksibel, mempunyai stabilitas dan semua yang meliputi tindakan yang diperlukan di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

PT. Pegadaian (persero) Palembang melakukan perumusan dan penentuan strategi mengenai perencanaan pendapatan yang sudah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan sehingga dapat memberikan arah dan pedoman bagi perusahaan. suatu perencanaan pendapatan yang baik terdiri dari penjelasan efektif, realistik, selaras, jelas, gampang diingat, dievaluasi, peramalan, fleksibel, mempunyai stabilitas dan semua yang meliputi tindakan yang diperlukan di



dalam suatu organisasi atau perusahaan. Sehingga dapat membantu para manajer mengantisipasi masalah-masalah yang berhubungan dengan perencanaan pendapatan dan menanganinya sebelum menjadi lebih berat serta membantu dalam pembuatan keputusan.

Perumusan strategi di PT. Pegadaian (persero) Palembang adalah dengan menetapkan kebijaksanaan. Penetapan kebijaksanaan merupakan suatu jenis rencana yang memberikan bimbingan berfikir dan arah dalam pengambilan keputusan. Dengan adanya kebijaksanaan maka perencanaan pendapatan akan semakin baik menjuruskan daya fikir dari pengambilan keputusan ke arah tujuan yang diinginkan. Kebijaksanaan ini dipergunakan untuk menetapkan tujuan perusahaan atau organisasi yang sebenarnya.

Para manajer mungkin menerapkan kebijaksanaan karena beberapa alasan, yakni mereka merasa bahwa hal tersebut akan meningkatkan kinerja perusahaan, mereka ingin berbagai aspek organisasi mencerminkan nilai-nilai pribadi mereka dan mereka hendak menjernihkan berbagai konflik atau kebingungan yang telah terjadi pada tingkat bawahan dalam organisasi.

PT. Pegadaian (persero) Palembang melakukan kebijaksanaan harga dengan cara penyesuaian harga yang berlaku atau ketetapan yang telah ditentukan. Tetapi dalam hal kebijaksanaan finansial khususnya mengenai kebijakan mengenai pendapatan perusahaan belum dapat membuat perencanaan yang matang. Apabila rencana

pendapatan yang ditetapkan dapat mencapai target 100% maka perusahaan tidak akan mengalami penurunan pendapatan tetapi justru akan meningkatkan pendapatan, sehingga memperoleh penambahan laba di perusahaan tersebut. Hal ini mungkin terjadi karena perubahan-perubahan dalam kebijaksanaan yang dibuat sulit untuk disesuaikan dengan keadaan.

PT. Pegadaian (persero) Palembang membuat dan menetapkan kebijaksanaan mengenai strategi perencanaan, seharusnya lebih cermat dan jelas baik arah maupun tujuannya. Hal ini bertujuan agar kebijaksanaan mengenai perencanaan pendapatan tersebut sejalan dengan rencana yang telah ditetapkan perusahaan sehingga keputusan dalam penetapan rencana pendapatan yang diambil nantinya tidak akan merugikan perusahaan. Kebijaksanaan yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan memberlakukan standar-standar tertentu dalam perekrutan tenaga ahli, hal ini bertujuan untuk menciptakan kinerja perusahaan yang baik yang juga akan memberikan efek yang positif terhadap perencanaan pendapatan.

## **Analisis Pengendalian Pendapatan Pada PT. Pegadaian (persero) Palembang**

### **a. Proses Pengendalian Pendapatan**

Untuk melaksanakan dan menerapkan rencana pendapatan dibutuhkan suatu alat pengendalian pendapatan yang efektif. Karena dengan pengendalian pendapatan yang efektif maka tingkat pencapaian pendapatan dan kinerja perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Fungsi pengendalian merupakan salah satu fungsi yang mengarahkan aktivitas perusahaan dilaksanakan menurut efisiensi dan efektifitas kinerja perusahaan. Pengendalian merupakan suatu alat yang dapat digunakan untuk memonitor hasil pelaksanaan daripada rencana apakah sesuai dengan yang diharapkan. Cara yang dilakukan pengendalian yaitu membandingkan segala sesuatu yang dijalankan dengan standar atau rencananya, serta melakukan perbaikan-perbaikan bilamana terjadi penyimpangan-penyimpangan.

Penyusunan pendapatan merupakan salah satu bentuk dari perencanaan. Dalam penyusunan pendapatan akan dijabarkan mengenai rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam satu periode tertentu, sehingga dapat diketahui rencana yang akan dilaksanakan berupa target dan realisasi pendapatan yang sesungguhnya. Adapun proses dari pengendalian pendapatan itu sendiri antara lain:

1) Menetapkan tolak ukur standar (anggaran)

PT. Pegadaian (persero) Palembang menetapkan kriteria tolak ukur untuk menilai tingkat keberhasilan perusahaan dalam pencapaian tujuannya dengan mengimplementasikan strategi dan metode yang telah dipilih sebelumnya, mengumpulkan informasi data yang dapat digunakan para manajer untuk menentukan standar operasi. Apabila rencana anggaran yang ditetapkan dapat mencapai target 100% maka perusahaan tidak akan mengalami penurunan pendapatan tetapi justru akan meningkatkan pendapatan, sehingga memperoleh penambahan laba di perusahaan tersebut.

2) Melaksanakan pencatatan hasil atas pelaksanaan yang sebenarnya

PT. Pegadaian (persero) Palembang menyusun rancangan tentang kondisi yang akan dicapai perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen mengalokasikan sumber daya yang ada untuk setiap program yang disusun agar terlaksanannya program tersebut. Manajemen menyusun anggaran yang berisi rencana kerja tahunan dan taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana kerja tersebut.

3) Melaksanakan perbandingan terhadap pelaksanaan hasil yang sebenarnya dengan standar-standar yang telah ditetapkan di antaranya:

(a) Menetapkan penyimpangan yang terjadi antara hasil pelaksanaan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, kemudian di analisis penyebab-penyebabnya. PT. Pegadaian (persero)

Palembang melakukan metode pengendalian umpan balik yaitu mekanisme untuk mengumpulkan informasi tentang ketidaksempurnaan prestasi setelah terjadi. Informasi yang diperoleh digunakan untuk memperbaiki atau mencegah ketidaksempurnaan hasil berikutnya. Umpan balik dapat memperbaiki prestasi individu maupun perusahaan, namun jika ada sisi negatif umpan balik, biasanya terlambat diketahui sehingga masalah besar terlanjur terjadi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, seharusnya perusahaan menggunakan metode *Feedforward Control*, (pengendalian sebelum terjadi), yaitu suatu mekanisme untuk lebih mengawasi kinerja input daripada output untuk mencegah atau meminimalisasi kekurangan hasil sebelum terjadi.

a) Menentukan dan melaporkan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih tersebut.

PT. Pegadaian (persero) Palembang sudah baik dalam menentukan dan melaporkan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih antara hasil pelaksanaan dengan standar yang telah ditetapkan ada faktor-faktor sebagai berikut:

(1) Perubahan lingkungan organisasi

Perubahan lingkungan yang terjadi mendorong perusahaan untuk melakukan pengendalian yang efektif agar organisasi tidak menyimpang dari tujuan yang telah direncanakan. Kelangsungan

hidup organisasi sangat dipengaruhi oleh keberhasilannya mencapai tujuan. Pengendalian sangat diperlukan untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan.

(2) Kesalahan-kesalahan

Tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan, baik disengaja maupun tidak disengaja adalah hal yang sering terjadi. Kesalahan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi maupun kesalahan mengidentifikasi, menganalisa dan membuat keputusan adalah faktor kesalahan yang mungkin dilakukan individu dalam organisasi, sehingga pengendalian diperlukan untuk memperbaiki masalah-masalah yang ditimbulkan akibat kesalahan-kesalahan yang terjadi, yang dapat mempengaruhi proses pencapaian prestasi organisasi.

(3) Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Manajer tidak dapat bekerja sendiri, agar pelaksanaan tanggung jawab manajer menjadi efektif, pendelegasian wewenang sering diperlukan oleh manajer kepada bawahannya. Pengendalian sangat perlu dilakukan oleh manajer untuk menjamin bahwa wewenang yang didelegasikan dapat dijalankan dengan baik dan benar.

b) Melaksanakan tindakan perbaikan yang diperlukan terhadap penyimpangan yang terjadi

PT. Pegadaian dalam melaksanakan tindakan perbaikan, yaitu dengan mengoreksi penyimpangan, atau mengubah standar. Tindakan perbaikan diartikan sebagai tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil



pekerjaan nyata yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya

Berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis, PT. Pegadaian (persero) Palembang belum mampu membuat suatu pengendalian pendapatan yang sesuai, dimana masih terlihat adanya kesenjangan antara pendapatan yang ditargetkan perusahaan dengan realisasi yang diperoleh perusahaan. Hal ini sering menyebabkan tidak tercapainya target pendapatan yang ditetapkan perusahaan. Selain itu juga mengakibatkan perusahaan sulit berkembang sesuai dengan harapan.

PT. Pegadaian (persero) Palembang dalam melakukan pengendalian pendapatan, seharusnya melakukan proses pengendalian pendapatan yang dapat mendukung perencanaan strategis yang tepat sehingga pendapatan perusahaan tersebut tidak melenceng dari perencanaan yang telah ditetapkan.

## **2. Kriteria Pengendalian Yang Efektif**

Dalam menjalankan kegiatan operasionalisasi pengendalian pendapatannya harus tepat dalam menetapkan kriteria pengendalian pendapatan agar perencanaan strategi dapat berjalan dengan baik sesuai yang diharapkan. agar menjadi efektif sistem pengendalian harus memenuhi beberapa kriteria tertentu, yaitu: akurat, tepat waktu, objektif dan menyeluruh, terpusat pada pengendalian strategis, realistik secara ekonomi, realistik secara organisasi, terkoordinasi dengan aliran kerja dalam

organisasi, bersifat fleksibel (lentur), memberikan petunjuk dan bersifat organisasi, diterima oleh anggota organisasi. Adapun kriteria tersebut diantaranya:

1) Akurat

PT. Pegadaian (persero) Palembang melakukan Pengendalian yang dibuat berdasarkan informasi yang akurat tentang kondisi internal dan eksternal sehingga angka-angka yang dimunculkan dalam target anggaran dapat dipertanggungjawabkan. Kesalahan dalam membuat perkiraan nilai parameter target anggaran akan berakibat fatal terhadap rencana yang disusun, sehingga tidak akan terjadi kesalahan yang sama.

2) Tepat waktu

PT. Pegadaian (persero) Palembang melakukan penyusunan anggaran tepat waktu. Dimana penyusunan anggaran dilakukan pada pada bulan november tahun sebelumnya yang disusun oleh manajer keuangan, sehingga rencana anggaran yang akan dilakukan dapat berjalan dengan baik sesuai yang telah direncanakan perusahaan.

3) Objektif

PT. Pegadaian (persero) Palembang melakukan pengendalian yang objektif. Dimana manajemen dan karyawan menyetujui dan memahami apa posisi mereka di dalam organisasi tersebut, sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif.

4) Menyeluruh,terpusat pada titik-titik pengendalian yang strategis

PT. Pegadaian (persero) Palembang melakukan pengendalian secara tidak menyeluruh dan tidak terpusat pada titik-titik pengendalian yang strategis.

Seharusnya Rencana pengendalian yang dibuat harus disesuaikan dengan kondisi yang ada di perusahaan, sehingga target yang ditetapkan merupakan nilai yang realistis untuk dapat dicapai dengan kondisi yang dimiliki perusahaan pada saat rencana tersebut dibuat. Jika rencana pengendalian dibuat terlalu muluk tanpa memperhitungkan kondisi yang ada pada perusahaan, maka perencanaan yang dibuat tidak akan berguna karena target yang ditetapkan sudah pasti tidak dapat dicapai.. Dengan membuat rencana yang realistis, maka akan dapat memotivasi pelaksana untuk berusaha mencapai apa yang telah disusun pada rencana tersebut. Rencana pengendalian harus dapat dibuat bila keadaan yang digunakan sebagai dasar pembuatan rencana yang lama sudah berubah. Karena perubahan yang akan terjadi bersifat sulit untuk diramalkan sebelumnya, maka secara periodik harus diadakan koordinasi apakah rencana produksi yang sudah dibuat masih berlaku

Pemimpin merupakan salah satu inti sari manajemen, sumber daya pokok dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu perusahaan. Bagaimana kreativitas dan dinamikanya seorang pemimpin dalam menjalankan wewenang kepemimpinannya akan sangat menentukan apakah tujuan perusahaan dapat dicapai atau tidak. Pemimpin yang dinamis dan

kreatif maka organisasi yang dipimpinnya juga akan semakin dinamis dan aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan akan semakin banyak.

Manajer bertanggungjawab dalam mengarahkan visi serta sumber-sumber daya ke arah yang dapat menghasilkan hal-hal yang paling efektif dan efisien. Dalam hal ini manajer harus bertanggungjawab atas pekerjaan orang lain, bertanggungjawab atas hasil yang dicapai. Tegasnya manajer harus bertanggungjawab atas perkembangan dan kesinambungan perusahaan yang dipimpinnya.

Keputusan yang akan diambil nantinya dibuat dalam kerangka kerja sesuai dengan strategi operasionalisasi perusahaan dan keputusan tersebut harus dapat dikombinasikan terlebih dahulu kepada semua pihak yang berkepentingan.

Hal ini perlu dilakukan agar pihak-pihak tersebut merasa diakui sebagai bagian dari perusahaan dan perlu untuk mengetahui segala sesuatu yang berkaitan dengan kondisi perusahaan. PT. Pegadaian (persero) Palembang dalam pengendalian atas pendapatan belum sepenuhnya terwujud. Karena masih terjadinya kejadian-kejadian yang tidak terduga yang menyebabkan penurunan pendapatan dari rencana yang ditetapkan.

Pengendalian yang baik menggariskan bahwa kebijakan-kebijakan yang ditetapkan dalam perencanaan pendapatan harus dapat dikendalikan dengan baik sehingga mendorong pelaksanaan kinerja perusahaan dengan baik. Hal ini bertujuan agar kebijakan-kebijakan yang telah tersusun secara sistematis tersebut dapat diketahui oleh semua karyawan perusahaan. Dengan demikian

para karyawan dapat mengetahui dengan jelas mengenai kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan dan para karyawan dapat mengetahui tanggungjawab mereka serta dapat saling mengawasi dalam melaksanakan tugas mereka khususnya pada bagian keuangan, sehingga kinerja perusahaan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Manajer puncak sudah seharusnya mengkomunikasikan tujuan strategi pokok dan program yang telah ditetapkan kepada bawahan agar mereka mengetahui dan merencanakan tujuan yang akan dicapai, khususnya dalam perencanaan pendapatan. Selain itu juga pimpinan perusahaan harus mampu mengadakan komunikasi ke atas dan ke bawah baik komunikasi formal maupun komunikasi informal serta membina hubungan yang harmonis.

Kenyataan yang ada adalah kebijakan-kebijakan yang dibuat pimpinan PT. Pegadaian (persero) Palembang tersebut belum berkomunikasi kepada bawahan. Terutama dalam hal rencana pendapatan yang hanya diketahui atasan saja. Sedangkan karyawan tidak mengetahui dengan jelas mengenai rencana kegiatan operasionalisasi yang direncanakan oleh perusahaan. Akibatnya karyawan pada perusahaan ini dalam melaksanakan tugasnya hanya berorientasi pada kemampuan mereka untuk melakukan perencanaan pendapatan sebatas target yang mereka capai. Seharusnya PT. Pegadaian (persero) Palembang dalam pengendalian pendapatan melakukan pengendalian diri dengan cara menekankan untuk peningkatan pendapatan yang lebih baik.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Bedasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa proses perencanaan dan pengendalian pendapatan pada PT. Pegadaian (persero) Palembang masih kurang baik, hal ini dikarenakan manajer atas tidak melibatkan manajer bawah dalam penyusunan anggaran tiap tahunnya, PT. Pegadaian (persero) Palembang dalam menetapkan strategi perencanaan belum jelas baik arah maupun tujuannya, dan PT. Pegadaian (persero) Palembang belum baik dalam menjalankan proses pengendalian, dimana masih terlihat adanya kesenjangan antara pendapatan yang ditargetkan perusahaan dengan realisasi yang diperoleh perusahaan.

#### **B. Saran**

PT. Pegadaian (persero) Palembang dalam penyusunan anggaran, sebaiknya melibatkan manajer bawah untuk menghindari tidak terkendalinya kegiatan perusahaan. PT. Pegadaian (persero) Palembang dalam menetapkan strategi perencanaan, sebaiknya mempertimbangkan dan memperhatikan faktor-faktor yang ada di lingkungan perusahaan, sehingga dalam pencapaian tujuan yang diinginkan perusahaan dapat berjalan dengan baik. PT. Pegadaian (persero) Palembang dalam melakukan proses pengendalian pendapatan,

sebaiknya melakukan pengawasan dan perbaikan sebagai tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan nyata yang menyimpang agar tercapainya target pendapatan yang telah ditetapkan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony dan Govindarajan. 2005. **Sistem Pengendalian Manajemen**, Edisi 11, Buku 1, Salemba Empat, Jakarta
- Daljono. 2009. **Sistem Pengendalian Manajemen**, Cetakan Kelima, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Glenn Ebersole. 2001. **Upaya-upaya Meningkatkan Pendapatan**, [http://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?hl=id&langpair=en|id&rurl=translate.google.co.id.,php](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=id&langpair=en|id&rurl=translate.google.co.id.,php) 31 Mei 2012
- Hafid. 2007. **Sistem Pengendalian Manajemen**. Edisi 11, Jilid 2, Salemba Empat, Jakarta
- Hansen dan Mowen. 2006. **Akuntansi Manajemen**. Edisi 7, Buku 1, Salemba Empat, Jakarta
- Henry Simamora. 2001. **Akuntansi Basis Pengambilan Keputusan Bisnis**, Cetakan 1, Jilid 1, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Indra Bastian. 2001. **Akuntansi Sektor Publik di Indonesia**. Edisi 1, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Jogiyanto H.M. 2003. **Sistem Informasi Berbasis Komputer**. Edisi 1, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Lidya Novera. 2010. **Analisis Perencanaan dan Pengendalian Pendapatan Dalam Rangka Penilaian Kinerja Perusahaan Pada PT. Mitra Dana Putra Utama Palembang** (tidak dipublikasikan)
- Mudrajat. 2003. **Metode Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis**. Edisi Revisi, UPP YKPN, Yogyakarta
- Mulyadi. 2007. **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**. Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Nan Lin Ahli Bahasa W.Gulo. 2002. **Metode Penelitian Ekonomi**, Penerbit PT. Grasindo, Jakarta
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 2002. **Metodologi Penelitian Bisnis**, Cetakan Kedua, Yogyakarta; Penerbit BFEE UGM.

- Rusdy A. Rifai. 2004. **Manajemen**, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
- Soemarso, SR. 2002. **Akuntansi Suatu Pengantar**. Edisi Kelima. Buku 1, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Sofyan Safri. 2002. **Teori Akuntansi**. Edisi Revisi, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Sugiono. 2006. **Metode Penelitian Bisnis**, Alfabeta, Jakarta
- T.Hani Handoko. 2003. **Manajemen**. Edisi 2, Penerbit BPFE, Yogyakarta

**LABA BERSIH**  
**PT. PEGADAIAN (PERSERO) PALEMBANG**  
**TAHUN 2008, 2009, 2010, 2011**

NO	KETERANGAN	2008		2009		2010		2011	
		TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI
1	PENDAPATAN	85.723.488	51.220.292	107.616.406	79.070.993	108.236.877	108.339.540	228.367.346	227.411.934
2	BIAYA	29.342.876	33.881.971	81.728.151	71.842.755	104.879.491	107.559.348	199.083.062	207.770.932
3	LABA BERSIH	56.380.612	18.454.173	25.901.310	7.311.490	3.357.386	1.854.722	1.854.722	23.737.579

Nomor : 99/HMS.17000/2012  
Lampiran : -  
Perihal : Izin Penelitian di Kantor Wilayah III  
PT. Pegadaian (Persero)

Palembang, 25 Mei 2012

Kepada Yth.  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah  
Di  
Palembang

Sehubungan dengan surat Saudara Nomor : 214/G-17/FE-UMP/V/2012 tanggal 07 Mei 2012 perihal Izin Penelitian untuk skripsi, dengan ini kami memberikan izin Penelitian kepada :

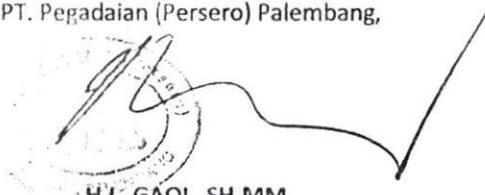
Nama : Aristya Kurnia  
NIM : 22 2008 034  
Jurusan : Akuntansi

Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Kegiatan magang dilakukan selama 1 (satu) bulan mulai tanggal 01 Juni 2012 s.d. 30 Juni 2012.
2. Pelaksanaan Survey (permintaan data) dilaksanakan pada jam kerja Kantor Wilayah III PT.Pegadaian (Persero) Palembang dengan berpakaian rapi dan sopan.
3. Data yang diteliti dan dikumpulkan tersebut **hanya untuk keperluan akademis** yang digunakan untuk penyusunan Tugas Akhir mahasiswa yang bersangkutan.
4. Setelah selesai penyusunan Tugas Akhir tersebut agar diserahkan satu eksemplar untuk Kantor Wilayah.

Demikian disampaikan, agar kesempatan yang diberikan ini dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya.

Kantor Wilayah III  
PT. Pegadaian (Persero) Palembang,

  
H.L. GAOL, SH.MM.  
Pemimpin Wilayah *h.*

Tembusan :

1. Yth. Manajer SDM Kanwil III PT.Pegadaian (Persero) Palembang
2. Mahasiswa yang bersangkutan



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

NAMA MAHASISWA : <b>ARISTYA KURNIA</b>	PEMBIMBING
NIM : <b>22 2008 034</b>	KETUA : <b>Dr. Sumardi, S.E., M.Si</b>
JURUSAN : <b>Akuntansi</b>	ANGGOTA :
JUDUL SKRIPSI : <b>ANALISIS SISTEM PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN PENDAPATAN PADA PT. PEGADAIAN (PERSERO) PALEMBANG</b>	

NO.	TGL/BL/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
			KETUA	ANGGOTA	
1		Up			Perlu
2	25-6-2012	Bab I. P. II			Perbaiki.
3	5-7-2012	Bab I. P. III			Hee
4	20-7-2012	Bab IV			Perbaiki.
5	27-7-2012	Bab IV			Perbaiki.
6		Bab IV			Hee
7	30-7-2012	Bab V			Hee
8	2-8-2012	Abstrak del			Hee
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

CATATAN :

Mahasiswa diberikan waktu menyelesaikan skripsi,  
6 bulan terhitung sejak tanggal ditetapkan

Dikeluarkan di : Palembang

Pada tanggal : / /

Dr. Dekan

Ketua Jurusan





# UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

## FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN  
JURUSAN MANAJEMEN (S1)  
JURUSAN AKUNTANSI (S1)  
MANAJEMEN PEMASARAN (D.III)

IZIN PENYELENGGARAAN  
No. 3619/D/T/K-III/2010  
No. 3620/D/T/K-III/2010  
No. 3377/D/T/K-III/2009

AKREDITASI  
No. 018/BAN-PT/Ak-XI/S1/III/20  
No. 044/BAN-PT/Ak-XIII/S1/II/20  
No. 005/BAN-PT/Ak-X/Dpl-III/VI/2

Alamat : Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu (0711) 511433 Faximile (0711) 518018 Palembang 30263

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari / Tanggal : Senin, 13 Agustus 2012  
Waktu : 09.00 s/d 12.00 WIB  
Nama : Aristya Kurnia  
NIM : 222008034  
Program Studi : Akuntansi  
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen  
Judul Skripsi : ANALISIS SISTEM PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN PENDAPATAN PADA PT. PEGADAIAN (PERSERO) PALEMBANG

**TELAH DIPERBAIKI DAN DISETUJUI OLEH TIM PENGUJI DAN PEMBIMBING SKRIPSI DAN DIPERKENANKAN UNTUK MENGIKUTI WISUDA**

NO	NAMA DOSEN	JABATAN	TGL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1	Drs. Sunardi, S.E, M.Si	Pembimbing		
2	Drs. Sunardi, S.E, M.Si	Ketua Penguji		
3	M. Orba Kurniawan, S.E.,S.H., M.Si	Anggota Penguji I	21/8 2012	
4	Lis Djuniar, S.E., M.Si	Anggota Penguji II	31-08-2012	

Palembang, Agustus 2012  
An. Dekan  
Ketua Program Studi Akuntansi

**Drs. Sunardi, S.E, M.Si**  
NIDN/NBM : 0206046303/784021



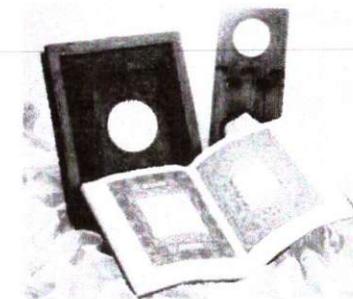
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

SERTIFIKAT  
179/J-10/FE-UMP/SHA/V/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : ARISTYA KURNIA  
NIM : 222008034  
JURUSAN : Akuntansi



Yang dinyatakan **LULUS** Membaca dan Hafalan Al - Qur'an  
di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang  
Dengan Predikat **SANGAT MEMUASKAN**

Palembang, 28 Mei 2012

an. Dekan

Pembantu Dekan IV



Dr. Antoni, M.H.I.

Unggul dan Islami

## SURAT KETERANGAN TELAH MENGIKUTI TES TOEFL

Sehubungan dengan akan dilaksanakannya ujian komprehensif di Fakultas Ekonomi UMP, maka mahasiswa dengan nama di bawah ini telah mengikuti tes TOEFL, untuk diperbolehkan sementara mendaftar pada ujian tersebut, yaitu :

NO	NAME	STUDENT NUMBER
1	Aristya Furnia	22.2008034

Palembang, 31 Juli 2012

DEKAN

M. Taufiq Syamsuddin, SE.,Ak.,M.Si

NB : (Surat keterangan ini dilaporkan asli, tidak boleh difotokopi)

## BIODATA PENULIS

Nama : ARISTYA KURNIA

Tempat tanggal lahir : Palembang, 31 Agustus 1990

Jenis Kelamin : Laki-laki

Alamat : Jl. Seduduk Putih No.59 Rt. 29 Gang Jayakarta Palembang

Telepon : 0852-73738825

Pekerjaan : Karyawan Swasta

### Nama Orang Tua

1. Ayah : Drs.H.Achmad Bastari, SE.MM (alm)
2. Ibu : Nurbaiti

### Pekerjaan Orang Tua

1. Ayah : PNS
2. Ibu : Ibu Rumah Tangga

### Alamat Orang Tua

1. Ayah : Jl. Seduduk Putih No.59 Rt. 29 Gang Jayakarta Palembang
2. Ibu : Jl. Seduduk Putih No.59 Rt. 29 Gang Jayakarta Palembang