

**ANALISIS PERANAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM
MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KINERJA SALES PADA
PT. MEGA MEDIA INDONESIA ORANGE TV PALEMBANG**

SKRIPSI



NAMA : NYIMAS PUTRI AYU

NIM : 22 2010 164

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

2014

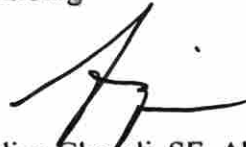
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah
Palembang

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Judul : Analisis Peranan Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja *Sales* pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang
Nama : Nyimas Putri Ayu Rosianty
NIM : 22.2010.164
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen

Diterima dan disahkan
Pada tanggal

Pembimbing



(Rosalina Ghozali, SE, Ak, M.Si)
NIDN / NBM : 02281158/1021961

Mengetahui

Dekan

Ub. Ketua Program Studi Akuntansi



(Rosalina Ghozali, SE., Ak.,M.Si)
NIDN/NBM: 0228115802/1021961

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto :

- ❖ Terus berusaha, berdoa, semangat, optimis, dan pantang menyerah.
- ❖ Jadikan pengalaman sebagai guru terbaik dalam meraih kesuksesan.
- ❖ Tidak mengulangi kesalahan yang sama.
- ❖ Tanamkan keyakinan didalam hati agar impian tersebut dapat selalu terasa dan selalu berusaha untuk mewujudkannya.
- ❖ Orang tua dan keluarga adalah semangat dan kekuatan atas perjuanganku.
- ❖ Menghargai kesulitan sehingga tahu apa makna yang diberi Allah dan dengan siapa kita berdiri.
- ❖ Tetap bersabar dan ikhlas dalam menyerahkan semua kepada Allah SWT.

(Penulis)

Terucap syukur kepada Allah SWT.

Skripsi ini

Ku Persembahkan kepada :

- ❖ Ayah dan Ibu
- ❖ Saudari-saudari Ku
- ❖ Keluarga besar Ku
- ❖ Seseorang yang selalu Ku doakan kebahagiaannya
- ❖ Pembimbing skripsi Ku
- ❖ Rekan-rekan Almamater Ku

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PRAKATA

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji dan syukur senantiasa terucap atas kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat dan nikmatnya. Terutama nikmat islam, iman, kesehatan beserta kesempatan sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul “Analisis Peranan Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Pegawai pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang”.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada kedua orang tua tercinta Ayahanda H. Amancik Kemas Azhari dan Ibunda Hj. Roidah Sianturi, untuk saudari-saudari perempuan Nyimas Ismandawati Agustina SE, Nyimas Janiaz Damty, dan Nyimas Novianty Amd. yang selalu memberikan cinta dan kasih sayang serta senantiasa memberikan do'a, pengertian, petunjuk, dorongan dan materi, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Penulis juga mengucapkan terimakasih kepada Rosalina Ghazali, SE, Ak, Msi selaku pembimbing dalam proses penulisan skripsi ini yang telah sabar membimbing, memberikan nasehat dan masukan dalam penyusunan dan penulisan skripsi ini. Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah

mengizinkan dan membantu penulis dalam penyelesaian studi di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.

Oleh karena itu pada kesempatan ini dengan tulus hati penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak DR.H.M. Idris, S.E. M.Si selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang.
2. Bapak Abid Djazuli S.E M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
3. Ibu Rosalina Ghazali, S.E Ak. M.Si selaku Ketua Prodi Akuntansi.
4. Bapak Mizan, S.E, Ak, M.Si, selaku pembimbing akademik.
5. Bapak dan Ibu Dosen beserta Staf Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang yang telah memberikan ilmu guna mencerdaskan anak didiknya, sehingga terbentuknya mahasiswa yang unggul dan islami.
6. Kepada ayahanda H. Amancik Kemas Azhari dan ibunda Hj. Roidah Sianturi yang senantiasa memberikan do'a serta membesarkanku mendidik penuh kasih sayang dengan kesabaran ada.
7. Kepada saudari-saudariku tercinta Nyimas Ismandawaty Agustina SE, Nyimas Janiaz Damty, dan Nyimas Novianty Amd.
8. Kepada keponakan tersayang Zalfa, Zalwa, Zulfar, Assyifa, Fadgham, dan Akifah.
9. Kepada rekan-rekan seperjuangan di Muhammadiyah terutama Sely Ulandari, Ayu Novita, Sri Sukarni, Ratih Ulansari, Shinta, Gustiawan, Desri Harmiko, Feddy Saputra, Benny Shasiko dan teman - teman paket 15 yang lainnya

senantiasa turut membantu dan memotivasi kehidupanku selama perkuliahan juga menyelesaikan skripsi ini.

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

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Palembang, 2014,

Nyimas Putri Ayu Rosianty

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL LUAR	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEBAHAN	v
HALAMAN PRAKATA	vi
ABSTRAK	vii
HALAMAN DAFTAR TABEL	viii
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN	ix
HALAMAN DAFTAR ISI	x
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian	11
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	
A. PenelitianSebelumnya	13
B. LandasanTeori	15
1. Sistem Pengendalian Manajemen	15
a. Pengertian Sistem	15
b. Pengertian Pengendalian	16
c. Pengertian Manajemen	16
d. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen	17
e. Jenis Pengendalian Manajemen	19
f. Proses Pengendalian Manajemen	22
g. Komponen Sistem Pengendalian Manajemen	22

h. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen	25
i. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen	28
2. Produktivitas Kinerja	31
a. Pengertian Produktivitas	31
b. Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas	32
c. Pengukuran Produktivitas	34
d. Pengertian Kinerja	34
e. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	36
f. Level Kinerja	36
g. Penilaian Kinerja	37
h. Pengertian Produktivitas Kinerja	38
i. Faktor Pengaruh Produktivitas Kinerja	38
j. Pengukuran Produktivitas Kinerja	39

BAB III : METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	40
B. Tempat Penelitian	41
C. Operasional Variabel	41
D. Data yang Diperlukan	42
E. Metode Pengumpulan Data	42
F. Analisis dan Teknik Analisis	44

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	45
B. Pembahasan	60

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan	68
B. Saran	69

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel I.1	Total Penjualan Para <i>Sales</i> Orange TV Palembang tahun 2011	6
Tabel I.2	Total Penjualan Para <i>Sales</i> Orange TV Palembang tahun 2012	7
Tabel I.3	Total Penjualan Para <i>Sales</i> Orange TV Palembang tahun 2013	8
Tabel I.2	Total Penjualan ASM Orange TV Palembang tahun 2011 – 2013	10
Tabel III.1	Operasional Variabel	41
Tabel IV.1	Total Penjualan Para <i>Sales</i> Orange TV Palembang tahun 2011	55
Tabel IV.2	Total Penjualan Para <i>Sales</i> Orange TV Palembang tahun 2012	56
Tabel IV.3	Total Penjualan Para <i>Sales</i> Orange TV Palembang Tahun 2013	57
Tabel IV.2	Total Penjualan ASM Orange TV Palembang tahun 2011 – 2013	58

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat pernyataan selesai melakukan penelitian dari PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang
Lampiran 2	Jadwal Penelitian
Lampiran 3	Foto copy Kartu Aktifitas Bimbingan Skripsi
Lampiran 4	Foto copy Sertifikat Hapalan Membaca Surat Pendek Al-Qur'an
Lampiran 5	Biodata Penulis

ABSTRAK

Nyimas Putri Ayu Rosianty/2014/222010164/Analisis Peranan Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja *Sales* pada PT. Mega Media Indonesia Oraneg TV Palembang.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimanakah Peranan Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja *Sales* pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Analisis Peranan Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja *Sales* pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang. Teknik pengumpulan data adalah dengan menggunakan metode observasi, dokumentasi dan wawancara. Metode analisis yang digunakan adalah metode kualitatif. Penelitian ini bermanfaat bagi PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang agar dapat memberi masukan atau sumbang pemikiran sebagai refrensi dalam menilai seberapa pentingkah peranan sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan produktivitas kinerja *sales* pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang.

Hasil analisis dalam penelitian ini adalah bahwa terjadi penurunan produktivitas kinerja para *sales* dikarenakan kurangnya peranan sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh pihak *Area Sales Manager* pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang.

Kata Kunci : Sistem Pengendalian Manajemen, Produktivitas, dan Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

Nyimas Putri Ayu Rosianty / 2014 /222010164 /The Analysis of the Management Control System Role in Increasing the Sales' Productivities of PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang.

The problem of this study was how The Management Control System Role in Increasing the Sales' Productivities of PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang. The objective of this study was to find out The Analysis of the Management Control System Role Increasing the Sales' Productivities of PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang.

The techniques for collecting the data were using observation, documentation and interviews. The method of analyzing the data was qualitative. The significance of this study was for PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang as an input to consider the importance of the management control system role increasing the sales productivities of PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang

Based on the analysis,it showed that the sales' productivities decreased because there was lack of the management control system role implemented by the Area Sales Manager at PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang.

Keywords: Management Control Systems, Productivity, and Employees' Performance.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan selalu memfokuskan perhatiannya pada tujuan yang ingin dicapainya. Pada era globalisasi saat ini, dimana persaingan usaha yang semakin ketat menyebabkan tujuan tersebut tidak mudah dicapai. Setiap perusahaan dituntut untuk dapat memperbaiki kemampuannya dalam berbagai bidang agar dapat terus bersaing mencapai kualitas yang baik. Kualitas yang baik bagi perusahaan dapat diwujudkan melalui susunan keputusan strategik yang tepat. Pihak perusahaan perlu lebih berfikir secara kritis atas pemanfaatan optimal menggunakan berbagai sumber daya yang dimiliki. Maka salah satu cara yang dilakukan oleh manajemen suatu perusahaan adalah mengendalikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pendapatan perusahaan salah satunya adalah sumber daya manusia.

Perusahaan dan tenaga kerja (pegawai) merupakan dua hal yang sangat berkaitan karena saling membutuhkan. Seiring dengan perkembangannya, perusahaan seringkali mengabaikan tentang pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya. Sementara dunia pada saat ini sedang menghadapi dua tantangan utama. Pertama, perubahan lingkungan/iklim bisnis yang cepat diiringi peningkatan kualitas dan kebutuhan konsumen sehingga mengakibatkan dinamika pekerjaan berupa perubahan dan perkembangan juga membutuhkan keterampilan dan keahlian yang melebihi dari sebelumnya. Kedua, meningkatnya daya saing

antar perusahaan dan mengharuskan setiap perusahaan menjalankan kegiatan operasionalnya dengan lebih efektif, efisien, dan produktif.

Menghadapi tantangan utama ini, maka perusahaan perlu juga memfokuskan perhatiannya kepada faktor yang mempengaruhi dorongan yang dapat dijadikan peningkatan kinerja pegawai itu sendiri. Sistem pengendalian manajemen merupakan bagian yang tidak dapat terlepas dari suatu perusahaan yang berskala besar sampai kecil. Anthony dan Govindarajan (20 : 2005) Sistem pengendalian manajemen adalah proses kontrol dengan alat-alat atau sistem yang digunakan dalam mengelolah sumber daya manusia dalam perusahaan agar sesuai dengan strategi perusahaan.

Sistem pengendalian manajemen merupakan kunci pengaman untuk menjalankan suatu perusahaan agar dapat mencapai tujuannya dalam menghadapi tuntutan untuk terus maju dengan berbagai cara. Dengan adanya peningkatan kinerja tersebut, maka dibutuhkannya suatu sistem pengendalian manajemen yang sesuai dan kompatibel dengan perubahan - perubahan yang dilakukan oleh perusahaan.

Prof. Dari Tjotjo Yuniarsih (2009: 157) produktivitas kinerja merupakan perbandingan antara hasil yang diperoleh (output) dengan jumlah sumber daya yang dipergunakan sebagai masukan. Demikian konsep produktivitas adalah mengacu pada konsep produktivitas sumber daya manusia, maka semakin baik hasil yang dilakukan pegawai sebagai sumber daya manusia dapat dikatakan pula produktivitas kinerja pegawai tersebut meningkat, begitu juga sebaliknya. Produktivitas kinerja pegawai adalah tolak ukur perusahaan untuk mengetahui

tingkat kualitas yang dimiliki individual masing – masing pegawai dalam melakukan tugas dan kewajibannya.

Meningkatkan produktivitas berarti meningkatkan kesejahteraan dan mutu perusahaan. Oleh sebab itu, perlu dilakukan suatu pengevaluasian produktivitas kinerja di perusahaan yang bertujuan untuk mengetahui apa faktor yang dapat meningkatkan dan menurunkan produktivitas kinerja pegawai yang telah dicapai dan merupakan dasar dari perencanaan bagi peningkatan produktivitas kinerja pegawai juga di masa datang. Pentingnya perencanaan dalam perusahaan akan berdampak bagi kepentingan perusahaan dimasa mendatang karena perencanaan adalah salah satu unsur strategi perusahaan yang ditentukan secara matang.

PT Mega Media Indonesia Orange TV Palembang merupakan anak usaha Sinar Mas Group. Perusahaan ini mengoperasikan suatu produk yaitu berupa Parabola Orange TV stasiun televisi satelit berlangganan di Indonesia. Stasiun televisi ini menyediakan layanan siaran satelit TV digital dengan sistem Prabayar sehingga konsumen cukup fleksibel dan tidak terikat untuk berlangganan. Perusahaan ini menjual produknya dengan cara yang berbeda dengan pesaingnya yaitu menjual produk berpaket saja namun Orange TV menawarkan penjualan paket beserta parabola dan *decoder*-nya beserta *remote* atau disebut juga *Full Set Orange TV*. Perusahaan Orange TV Cabang Sekip Ujung ini berbadan struktur dengan seorang ASM (*Area Sales Manager*), 20 orang *Sales Pemasaran*, 2 orang *Administrasi*, 5 orang *Teknisi*, dan seorang *Office Boy*. Seperti perusahaan *supplier* lainnya penjualan Orange TV juga melakukan pemasaran melalui bagian

tenaga pemasaran (*sales*) yang berhubungan langsung dengan pelanggan berskala besar (perusahaan - perusahaan besar) ataupun individu konsumen masyarakat.

Walaupun pekerjaannya tidak berada pada posisi tinggi namun mereka adalah orang-orang yang bekerja sebagai tenaga kerja dan sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki perusahaan dalam melakukan pemasaran produk yang akan ditawarkan perusahaan. *Sales Orange TV* ini melakukan penjualan perangkat *Full Set OTV* (Paket Stasiun TV, *Decoder*, *Remote* beserta Parabola). Penjualan *sales* tentu saja memiliki ketentuan – ketentuan yang ditetapkan berdasarkan target maka mereka akan mendapatkan penghargaan berupa kompensasi sebagai sistem pengendalian manajemen perusahaan guna sebagai upaya dalam meningkatkan kinerja perusahaan yang diterapkan dalam setiap bulannya jika mencapai target. Ketentuan yang diberikan kepada para *sales* dimana penjualan harga untuk setiap satu perangkat *Full Set OTV* sesuai dengan harga standar yang ditetapkan manajer perusahaan atau yang disebut dengan *ASM (Area Sales Manager)* dimana *ASM* menetapkan harga per unitnya adalah sebesar Rp.800.000. Akan tetapi *sales* juga berhak melakukan pengambilan laba secara resmi (diperbolehkan perusahaan) dengan penjualan per unitnya dengan harga maksimal sebesar Rp.900.000 yang berarti keuntungan maksimal yang berhak didapat bagian *sales* maksimal sebesar Rp.100.000.

Bedasarkan tugasnya selain menjadi manajer, *ASM* juga melakukan penjualan dengan harga yang lebih rendah dibanding *salesnya* berdasarkan ketentuan harga oleh perusahaan pusat di Jakarta yaitu sebesar Rp.600.000 yang artinya keuntungan yang didapat *ASM* dari penjualannya bisa mencapai sebesar

Rp.300.000. Dalam melakukan penjualan, *sales* mendapat permintaan khusus dari konsumen berskala besar berupa *discount* atau pemotongan harga. Apabila terjadi permintaan *discount* dari pelanggan maka *sales* harus melapor kepada ASM untuk meminta *approval* (persetujuan) penjualan dengan *discount*.

Wawancara tidak terstruktur yang dilakukan dengan salah seorang *sales* PT. Mega Media Indonesia ini bahwa perihal yang biasa terjadi adalah ketika seorang *sales* melapor kepada ASM untuk permintaan *discount* dari pelanggan yang membeli produk dalam nominal yang besar, ASM seringkali menolak dan tentu saja *sales* tidak dapat melakukan penjualannya. Namun ASM juga meminta data konsumen yang hendak memesan kepada *sales*. Sehingga setelah seorang *sales* menolak permintaan *discount* pelanggannya yang artinya terjadi pembatalan pembelian. Tanpa diketahui *sales* tersebut, ASM menghubungi kembali pelanggan dan menyetujui permintaan *discount* dengan mengatasnamakan penjualan ASM. Hal inilah yang kian menjadi permasalahan penurunan produktivitas kinerja *sales* - *sales* Orange TV dan sering terjadi kegagalan para *sales* dalam mencapai target sehingga seringkali kompensasi sebagai sistem penghargaan perusahaan yang seharusnya didapatkan.

Tabel I.1
Total Penjualan Sales PT. Mega Media Indonesia
Orange TV Palembang
Tahun 2011

No	Nama Sales	Harga/unit	Target/sales	Penjualan/tahun (unit)	Harga Total
1	M.Tomi Ardiansyah	Rp. 800.000	150 unit/thn	195	Rp. 156.000.000
2	Benny Budiansyah	Rp. 800.000	150 unit/thn	120	Rp. 96.000.000
3	Ika Syafriantama	Rp. 800.000	150 unit/thn	99	Rp. 79.200.000
4	Cefri Radiono	Rp. 800.000	150 unit/thn	108	Rp. 86.400.000
5	Mona Ferginda	Rp. 800.000	150 unit/thn	110	Rp. 88.000.000
6	Ari Murthi	Rp. 800.000	150 unit/thn	97	Rp. 77.600.000
7	Adek Nirzal	Rp. 800.000	150 unit/thn	123	Rp. 98.400.000
8	Iqbal Sinaga	Rp. 800.000	150 unit/thn	186	Rp. 148.800.000
9	Budi Yawan Toni	Rp. 800.000	150 unit/thn	149	Rp. 119.200.000
10	Purwandi	Rp. 800.000	150 unit/thn	142	Rp. 113.600.000
11	Deddy Syafriono	Rp. 800.000	150 unit/thn	182	Rp. 145.600.000
12	Novita	Rp. 800.000	150 unit/thn	193	Rp. 154.400.000
13	Sony Badrah	Rp. 800.000	150 unit/thn	88	Rp. 70.400.000
14	Jefri Pratama	Rp. 800.000	150 unit/thn	93	Rp. 74.400.000
15	Roi Agustria	Rp. 800.000	150 unit/thn	191	Rp. 152.800.000
16	Fahrurozi Junizal	Rp. 800.000	150 unit/thn	117	Rp. 93.600.000
17	Kaiza Genovia	Rp. 800.000	150 unit/thn	176	Rp. 140.800.000
18	Yudistira	Rp. 800.000	150 unit/thn	159	Rp. 127.200.000
19	M.Yoza	Rp. 800.000	150 unit/thn	144	Rp. 115.200.000
20	Widiontoro	Rp. 800.000	150 unit/thn	132	Rp. 105.600.000
TOTAL			3000 unit/thn	2804	Rp. 2.243.200.000

Sumber : PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang, 2014

Tabel I.2
Total Penjualan Sales PT. Mega Media Indonesia
Orange TV Palembang
Tahun 2012

No	Nama Sales	Harga/unit	Target/sales	Penjualan/tahun (unit)	Harga Total
1	M.Tomi Ardiansyah	Rp. 800.000	150 unit/thn	188	Rp. 150.400.000
2	Benny Budiansyah	Rp. 800.000	150 unit/thn	124	Rp. 99.200.000
3	Ika Syafriantama	Rp. 800.000	150 unit/thn	80	Rp. 64.000.000
4	Cefri Radiono	Rp. 800.000	150 unit/thn	97	Rp. 77.600.000
5	Mona Ferginda	Rp. 800.000	150 unit/thn	125	Rp. 100.000.000
6	Ari Murthi	Rp. 800.000	150 unit/thn	85	Rp. 68.000.000
7	Adek Nirzal	Rp. 800.000	150 unit/thn	143	Rp. 114.400.000
8	Iqbal Sinaga	Rp. 800.000	150 unit/thn	160	Rp. 128.000.000
9	Budi Yawan Toni	Rp. 800.000	150 unit/thn	125	Rp. 100.000.000
10	Purwandi	Rp. 800.000	150 unit/thn	138	Rp. 110.400.000
11	Deddy Syafriono	Rp. 800.000	150 unit/thn	156	Rp. 124.800.000
12	Novita	Rp. 800.000	150 unit/thn	188	Rp. 150.400.000
13	Sony Badrah	Rp. 800.000	150 unit/thn	145	Rp. 116.000.000
14	Jefri Pratama	Rp. 800.000	150 unit/thn	105	Rp. 84.000.000
15	Roi Agustria	Rp. 800.000	150 unit/thn	177	Rp. 141.600.000
16	Fahrurozi Junizal	Rp. 800.000	150 unit/thn	146	Rp. 116.800.000
17	Kaiza Genovia	Rp. 800.000	150 unit/thn	188	Rp. 150.400.000
18	Yudistira	Rp. 800.000	150 unit/thn	141	Rp. 112.800.000
19	M.Yoza	Rp. 800.000	150 unit/thn	126	Rp. 100.800.000
20	Widiontoro	Rp. 800.000	150 unit/thn	129	Rp. 103.200.000
TOTAL			3000 unit/tahun	2766	Rp. 2.212.800.000

Sumber : PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang, 2014

Tabel 1.3
Total Penjualan Sales PT. Mega Media Indonesia
Orange TV Palembang
Tahun 2013

No	Nama Sales	Harga/unit	Target/sales	Penjualan/tahun (unit)	Harga Total
1	M.Tomi Ardiansyah	Rp. 800.000	150 unit/thn	153	Rp. 122.400.000
2	Benny Budiansyah	Rp. 800.000	150 unit/thn	139	Rp. 98.400.000
3	Ika Syafriantama	Rp. 800.000	150 unit/thn	107	Rp. 85.600.000
4	Cefri Radiono	Rp. 800.000	150 unit/thn	68	Rp. 54.400.000
5	Mona Ferginda	Rp. 800.000	150 unit/thn	119	Rp. 95.200.000
6	Ari Murthi	Rp. 800.000	150 unit/thn	90	Rp. 72.000.000
7	Adek Nirzal	Rp. 800.000	150 unit/thn	130	Rp. 104.000.000
8	Iqbal Sinaga	Rp. 800.000	150 unit/thn	167	Rp. 133.600.000
9	Budi Yawan Toni	Rp. 800.000	150 unit/thn	113	Rp. 90.400.000
10	Purwandi	Rp. 800.000	150 unit/thn	146	Rp. 116.800.000
11	Deddy Syafriono	Rp. 800.000	150 unit/thn	150	Rp. 120.000.000
12	Novita	Rp. 800.000	150 unit/thn	155	Rp. 124.000.000
13	Sony Badrah	Rp. 800.000	150 unit/thn	120	Rp. 96.000.000
14	Jefri Pratama	Rp. 800.000	150 unit/thn	100	Rp. 80.000.000
15	Roi Agustria	Rp. 800.000	150 unit/thn	167	Rp. 133.600.000
16	Fahrurozi Junizal	Rp. 800.000	150 unit/thn	143	Rp. 114.400.000
17	Kaiza Genovia	Rp. 800.000	150 unit/thn	177	Rp. 141.600.000
18	Yudistira	Rp. 800.000	150 unit/thn	123	Rp. 98.400.000
19	M.Yoza-	Rp. 800.000	150 unit/thn	145	Rp. 116.000.000
20	Widiontoro	Rp. 800.000	150 unit/thn	135	Rp. 108.000.000
TOTAL			3000 unit/tahun	2647	Rp. 2.117.600.000

Sumber : PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang, 2014

Tabel - tabel diatas menunjukkan bahwa penjualan para *sales* pada tahun 2011 mencapai 2804 unit dengan target sebesar 3000 unit maka total penjualan jika dirupiahkan adalah sebesar Rp. 2.243.300.000. Namun volume penjualan para *sales* menurun hingga 2766 unit pada tahun 2012 dengan target yang sama dan menghasilkan penjualan sebesar Rp. 2.212.800.000. Menyusut turun kembali pada tahun berikutnya yaitu tahun 2013 menjadi 2647 unit dengan target tetap 3000 unit dan penjualan sebesar Rp. 2.117.600.000.

Bedasarkan wawancara dengan seorang administrasi PT. Mega Media Indonesia, ketika penjualan menurun pada para *sales* namun peningkatan terjadi pada penjualan bagian ASM. Para *sales* seringkali mengeluh akan permasalahan yang terjadi tersebut karena tingkat penjualan tidak sesuai target sehingga kompensasi terkadang tidak dapat di *claim* atau dicairkan pada beberapa bulan yang tidak mencapai target. Hal ini juga menunjukkan kurangnya sistem pengendalian manajemen dalam perusahaan.

Tabel I.4
Total Penjualan ASM PT. Mega Media Indonesia
Orange TV Palembang
Tahun 2011-2013

No	Tahun	Harga/unit	Target/thn	Penjualan/thn (unit)	Harga Total
1	2011	Rp. 600.000	1200 unit	1196	Rp.717.600.000
2	2012	Rp. 600.000	1200 unit	1215	Rp.729.000.000
3	2013	Rp. 600.000	1200 unit	1238	Rp.742.800.000

Sumber : PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang, 2014

Tabel menunjukkan tingkat kenaikan penjualan seorang ASM setiap tahunnya pada tahun 2011 sebesar 1195 unit, 2012 penjualan mencapai 1215 unit dan meningkat kembali pada tahun 2013 sebesar 1238 unit. Tentu saja hal ini berpengaruh terhadap kinerja pegawai lain sehingga mengalami nominal penurunan tingkat penjualan dikarenakan faktor yang mempengaruhi juga penurunan kinerja pegawai karena tingkat pencapaian target selalu terpenuhi oleh ASM dibanding para *sales* sehingga kompensasi selalu didapatkan oleh ASM setiap bulan ia mencapai target penjualannya.

Sehubungan dengan hal tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “**Analisis Peranan Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Pegawai pad PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis menetapkan perumusan masalah penelitian yaitu Bagaimana Peranan Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja *Sales* pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui Peranan Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Produktivitas *Sales* Pegawai pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi beberapa pihak diantaranya :

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, wawasan, juga informasi mengenai seberapa besar peranan sistem pengendalian manajemen terhadap produktivitas *Sales* pegawai pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang.

2. Bagi PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan atau sumbang pemikiran sebagai refrensi dalam menilai seberapa pentingkah peranan sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan produktivitas kinerja *sales* pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang.

3. Bagi Almamater

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan bacaan, sumbang pemikiran dan sebagai bahan penelitian lebih lajut bagi pembaca dimasa yang akan datang juga bagi almamater.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya yang berjudul Pengaruh Pemberian Kompensasi Insentif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Thamrin Brothers Cabang Pagar Alam oleh M. Reza Paslah tahun 2007. Perumusan masalah yang ada dalam penelitian sebelumnya ini adalah adakah pengaruh pemberian kompensasi insentif terhadap kinerja karyawan pada PT. Thamrin Brothers Cabang Pagar Alam. Hal ini dianggap penting karena untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pemberian motivasi kepada karyawan yang ada pada PT. Thamrin Brothers Cabang Pagar Alam. Tujuan penelitiannya adalah untuk mengetahui adakah pengaruh pemberian kompensasi insentif terhadap kinerja karyawan pada PT. Thamrin Brothers Cabang Pagar Alam. Adapun persamaan yang ada antara penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang ini dapat dilihat pada sama - sama meneliti mengenai apa yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan/pegawai. Perbedaan kedua penelitian ini terlihat pada penelitian sebelumnya melihat kompensasi insentif sebagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Thamrin Brothers Cabang Pagar Alam dan menurut penelitian yang sekarang ini melihat sistem pengendalian manajemen sebagai faktor yang berdampak didalam meningkatkan

produktivitas kinerja pegawai pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang.

Penelitian sebelumnya yang kedua berjudul Analisis Penyusunan Anggaran Retribusi izin Trayek dalam Pencapaian Kinerja yang Efektif pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kota Palembang yang dilakukan oleh Fuji Afany Amri tahun 2008. Perumusan masalah yang ditetapkan peneliti ini adalah bagaimanakah penyusunan anggaran retribusi izin trayek dalam pencapaian kinerja yang efektif pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kota Palembang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimanakah penyusunan anggaran retribusi izin trayek dalam pencapaian kinerja yang efektif pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kota Palembang. Persamaan yang dilakukan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang ini adalah sama-sama meneliti mengenai upaya wujud pencapaian kinerja yang baik. Perbedaan yang dimiliki masing – masing penelitian ini adalah dapat dilihat pada faktor yang mempengaruhi kinerja, jika pada penelitian sebelumnya berupa penyusunan anggaran yang berpengaruh pada kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kota Palembang namun berbeda dengan peneliti yaitu dengan memfokuskan secara luas penerapan sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan produktivitas kinerja pegawai pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang.

Tabel II.1
Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	M. Reza Pahlah (2007)	Pengaruh Pemberian Kompensasi Insentif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Thamrin Brothers Cabang Pagar Alam.	Persamaannya sama-sama meneliti faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.	Perbedaannya adalah faktor yang mempengaruhi kinerja itu sendiri, penelitian yang dilakukan penulis memiliki fokus luas yaitu sistem pengendalian manajemen.
2	Fuji Afany Amri (2008)	Analisis Penyusunan Anggaran Retribusi izin Trayek dalam Pencapaian Kinerja yang Efektif pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kota Palembang.	Persamaannya sama-sama meneliti mengenai pencapaian kinerja yang baik.	Perbedaannya adalah faktor yang mempengaruhi berupa penyusunan anggaran berbeda dengan peneliti yaitu peranan sistem pengendalian manajemen kepada pegawai.

Sumber : Penulis 2014

B. Landasan Teori

a) Sistem Pengendalian Manajemen

a. Pengertian Sistem

Abdul (2000 : 2-3) Sistem adalah kegiatan yang telah ditentukan caranya dan biasanya dilakukan berulang-ulang.

Daft (2003 : 5) Sistem adalah sekelompok komponen yang masing-masing saling menunjang dan saling berhubungan maupun tidak secara keseluruhan sebagai sebuah persatuan.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa sistem merupakan hal yang ritmis, berulang kali terjadi atau langkah-langkah terkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu.

b. Pengertian Pengendalian

Abdul (2000 : 3-4) Pengendalian merupakan proses penepatan standar dengan menerima upah balik berupa kinerja sesungguhnya dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan yang telah direncanakan sebelumnya.

Usry (2002 : 6) pengendalian merupakan usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan yaitu aktivitas yang dimonitor terus-menerus.

Beberapa pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengendalian sebagai bentuk aktivitas dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi itu sendiri.

c. Pengertian Manajemen

Hany (2009 : 8) Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya dalam mencapai tujuan.

Abdul (2000 : 5-6) Manajemen adalah Proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian pengerjaan anggota organisasi, serta pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi

Daft (2003 : 6) Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi.

Usry (2002 : 3) Manajemen adalah kegiatan menetapkan tujuan yang akan dicapai dengan mengintegrasikan pengetahuan dan keahliannya dengan kemampuan karyawan.

Terdapat dua definisi penting di atas yang pertama yaitu keempat fungsi perencanaan, pengorganisasian, penerahan, dan pengendalian. Kedua yaitu, pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Konseptual manajemen, keterampilan manusia, dan teknologi akan dibahas kemudian menunjukkan proses bagaimana manajer menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Hal ini menunjukkan bahwa manajemen hanya dapat dilaksanakan apabila dilakukan secara bersama bukan hanya seorang diri saja. Pengaturan kegiatan orang lain untuk melaksanakan tugas pekerjaan yang butuh untuk diselesaikan.

d. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Anthony (2008 : 14) Pengendalian manajemen sebagai suatu proses dimana manajer memastikan bahwa sumber daya yang ada telah diperoleh dan diterapkan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan perusahaan. Studi yang

membahas mengenai hubungan antara SPM dan strategi dapat dibagi menjadi dua jenis yang berbeda yaitu : hubungan yang memfokuskan pada desain SPM dan hubungan lainnya yang meliputi penerapan SPM itu sendiri. Sistem pengendalian manajemen memegang peranan penting dalam suatu perusahaan. Karena pada dasarnya, sistem ini berisi tuntutan kepada kita mengenai cara menjalankan dan mengendalikan perusahaan / organisasi yang dianggap baik berdasarkan asumsi-asumsi tertentu.

Hanif dan Darsono (2009 : 1) sistem pengendalian manajemen adalah proses dan struktur yang tertata secara sistematis dalam rangka mencapai tujuan perusahaan/organisasi dengan strategi tertentu secara efektif, efisien, dan ekonomis.

Abdul dan Achmad (2000 : 9) sistem pengendalian manajemen adalah suatu alat dari alat-alat lainnya untuk mengimplementasikan strategi, yang berfungsi untuk memotivasi anggota-anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi.

Mulyadi (2007 : 2) pengertian sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana tersebut.

Arief (2002 : 2) sistem pengendalian manajemen adalah sebuah sistem yang terdiri dari beberapa anak sistem yang berkaitan, yaitu

pemrograman, penganggaran, akuntansi, pelaporan dan pertanggungjawaban untuk membantu manajemen mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan agar mau mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien.

Bedasarkan pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah struktur dan prosedur-prosedur yang saling berkaitan dan disusun dengan skema yang utuh dan menyeluruh, untuk membantu manajemen di dalam melakukan pengendaliannya.

Dengan kata lain, sistem pengendalian manajemen adalah sarana bagi pengendalian manajemen yang akan menunjang pelaksanaan pengendalian di dalam perusahaan.

e. Jenis Pengendalian Manajemen

Abdul (2003 : 21) Sistem pengendalian manajemen dapat dibagi dalam 5 (lima) jenis yaitu sebagai berikut :

- 1) Pengendalian pencegahan (*preventive controls*)
- 2) Pengendalian deteksi (*detective controls*)
- 3) Pengendalian koreksi (*corrective controls*)
- 4) Pengendalian pengarahan (*directive controls*)
- 5) Pengendalian kompensatif (*compensating controls*)

Simons (2002 : 30-32) juga membedakan dua macam sistem pengendalian manajemen diantaranya sebagai berikut :

1) Sistem Pengendalian Manajemen Interaktif

Sistem pengendalian manajemen interaktif adalah sebuah sistem formal yang diterapkan oleh manajer puncak sebuah perusahaan untuk melibatkan dirinya secara teratur dan personal pada aktivitas pengambilan keputusan dari pihak bawahan. Sistem pengendalian interaktif diterapkan untuk merangsang dialog, tatap muka dan membangun jembatan informasi antar tingkatan hirarkis, department fungsional dan pusat laba. Sistem pengendalian interaktif diterapkan oleh manajer puncak untuk memandu proses pembetulan strategi secara informal dengan menetapkan keterlibatan pribadi, intimasi atau kedekatan dengan permasalahan, dan komitmen. Sebuah sistem akan diklasifikasikan sebagai sistem yang interaktif jika manajer puncak melaporkan bahwa sistem tersebut sering diterapkan personal, teratur dan menjadi prioritas baik bagi dirinya sendiri maupun bagi bawahannya. Sistem ini diterapkan menetapkan agenda pada pertemuan rutin yang akan dilakukan secara langsung dengan pihak bawahan dan pertemuan dengan pihak lain untuk meninjau data dan menghasilkan sebuah rencana tindakan. Pemilihan pada sistem pengendalian interaktif sangat tergantung pada empat faktor yaitu ketergantungan teknologi, regulasi, ketergantungan Kenyataan dari respons taktis, ketergantungan pada kompleksitas penciptaan nilai. Manajer puncak harus memutuskan aspek mana dari sistem pengendalian manajemen yang akan diterapkan secara interaktif dan

aspek mana yang menjadi programnya. Pengendalian manajemen menjadi bentuk pengendalian yang bersifat interaktif ketika manajer bisnis menggunakan prosedur perencanaan dan prosedur pengendalian yang secara aktif memonitor dan melakukan intervensi terhadap aktivitas pengambilan keputusan secara terus menerus dari pihak bawahan dalam sebuah perusahaan

2) Sistem Pengendalian Manajemen Diagnostik

Sistem pengendalian manajemen diagnostik adalah sebuah sistem umpan balik yang bersifat formal yang digunakan untuk memonitor atau mengawasi hasil akhir organisasi dan mengoreksi atau melakukan pembenahan bila terjadi deviasi atau penyimpangan terhadap kinerja. Sistem pengendalian manajemen yang bersifat *diagnostic* akan dijelaskan oleh rencana bisnis dan anggaran. Ini merupakan prototipe dari system umpan balik yang digunakan untuk menelusuri varians dari suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan akan dikelola dengan basis pengecualian. Analisis variabel kinerja kritis akan mempengaruhi desain sistem pengendalian diagnostik. Sistem yang ada akan diklasifikasikan sebagai sistem yang diagnostik jika manajer puncak melaporkan bahwa keterlibatan personal akan hal ini sangat sedikit, mendelegasikan operasi dari sistem yang ada kepada kelompok staf ahli atau manajer dengan tingkatan yang lebih rendah, dan tergantung pada pihak lainnya untuk memberikan informasi saat

perhatian yang diberikan pada sistem ini. Sistem ini juga melaporkan informasi faktor-faktor keberhasilan penting sehingga memungkinkan manajer untuk memfokuskan perhatiannya pada arahan-arahan organisasi yang mendasarinya dan perlu dimonitor supaya perusahaan mengetahui strategi yang diterapkan.

f. Proses Pengendalian Manajemen

Abdul (2000 : 11) membagi proses pengendalian manajemen menjadi :

1) Komunikasi

Hal ini dimaksudkan agar bawahan bertindak secara efektif, mereka harus tahu apa yang diharapkan dari mereka.

2) Motivasi

Bawahan harus diberi motivasi untuk menyelesaikan tugasnya.

3) Evaluasi

Efisien atau efektifnya seorang bawahan melakukan tugasnya harus dievaluasi terlebih dahulu oleh manajer.

g. Komponen Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Anthony (25 : 2005) komponen sistem pengendalian manajemen terdiri atas :

1) *Quality Goal*

Quality Goal dinyatakan sebagai sebuah tujuan yang menantang akan tetapi dapat dicapai. Maiga dan Jacob (44 : 2005) tujuan kualitas (*quality goals*), dapat dilihat sebagai tingkatan kinerja individu atau organisasi yang hendak dicapai.

2) *Quality Feedback*

Maiga dan Jacob (44 : 2005) Umpan balik kualitas (*quality feedback*) dikatakan sebagai pemenuhan beberapa fungsi dan biasanya mengacu pada informasi atas pencapaian tingkatan kinerja atau cara, yang menggambarkan bahwa efisiensi pencapaian kinerja telah dilaksanakan

Supriyono (2000 : 19) *quality feedback* adalah penyebarluasan informasi dari detektor, melalui selektor, ke efektor. Supriyono (2000 : 19) juga menjelaskan bahwa para manajer akan memberikan kepada karyawan, suatu informasi sebagai umpan balik mengenai operasional perusahaan maupun kinerja individu dan kelompok mengenai pencapaian kualitas. Dengan umpan balik ini, diharapkan para karyawan akan menggunakannya untuk memecahkan permasalahan kinerja. Umpan balik kinerja dari para karyawan memungkinkan mereka untuk menentukan hubungan antara perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dengan produksi yang dihasilkannya. Selain itu umpan balik kualitas juga dapat

memotivasi secara eksklusif para karyawan serta memberikan kejelasan peran atas tugas yang harus dilakukannya.

3) *Quality Incentive*

Maiga dan Jacob (45 : 2005) insentif kualitas (*quality incentives*) adalah sistem pengakuan dan penghargaan terhadap peningkatan kualitas individu maupun kelompok. Penghargaan yang diterima oleh para karyawan, akan terikat dengan ukuran kinerja secara spesifik, sehingga perilaku seseorang cenderung akan berpedoman atas keinginan untuk mengoptimalkan ukuran kinerja tersebut.

Mulyadi (2007 : 366) insentif terbagi menjadi dua jenis, yaitu :

a) Insentif jangka pendek

Insentif jangka pendek umumnya berupa bonus, kenaikan gaji/upah, kenaikan pangkat, penghargaan berupa barang atau perjalanan wisata. Insentif jangka pendek biasanya berupa pembayaran tunai yang didasarkan atas kinerja yang diukur periode satu tahun atau kurang. Penghargaan dapat didasarkan pada kinerja individu atau kelompok seperti tim kerja, pusat laba, atau perusahaan secara keseluruhan.

b) Insentif jangka panjang

Insentif jangka panjang didasarkan pada kinerja yang diukur selama jangka waktu lebih dari satu tahun. Penghargaan ini biasanya diberikan terbatas untuk tingkat manajemen puncak.

Kinerja umumnya dipakai sebagai dasar penentuan insentif jangka panjang.

Mulyadi (2007 : 363) juga menyatakan bahwa penghargaan meningkatkan motivasi personel dalam mewujudkan kinerja, sehingga membantu personel dalam memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu, perhatian dan usaha mereka. Hanya dengan mengatakan kepada personel bahwa kualitas adalah penting tidak akan berdampak terhadap perilaku terhadap kualitas. Namun, jika dikatakan kepada personel kualitas merupakan kinerja yang diukur dan hasil pengukuran ini menjadi faktor penting dalam menentukan kenaikan gaji/upah, bonus, dan kenaikan pangkat, maka hal ini akan meyakinkan mereka tentang pentingnya kualitas dalam pekerjaan mereka. Sebagian personel memerlukan insentif untuk melakukan usaha ekstra dalam melaksanakan tugasnya secara baik.

h. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen

Thomas (2010 : 5) tujuan perancangan suatu sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :

1) Diperolehnya keandalan dan integritas informasi

Di era globalisasi ini, informasi menjadi begitu penting bagi suatu organisasi dalam rangka menyikapi perubahan yang serba cepat atas kondisi dan lingkungan yang ada dan meningkatnya kecanggihan sarana teknologi informasi. Umumnya, sistem informasi dibagi ke dalam 2 (dua) aspek, yakni:

- a) Informasi akuntansi keuangan yang menghasilkan laporan keuangan organisasi dan berbagai laporan lainnya seperti penggunaan anggaran atau budget; dan
- b) Sistem informasi kegiatan yang menghimpun informasi terkait dengan berbagai aspek kegiatan yang menghasilkan laporan tingkat keberhasilan kinerja. Informasi lainnya disampaikan oleh organisasi sebagai upaya memenuhi persyaratan-persyaratan yang diminta otoritas terkait.

Tujuan dari pengendalian manajemen adalah untuk mempertahankan keterandalan dan integritas sistem informasi yang penting dalam pengambilan keputusan. Selain itu, informasi yang akuntabel yang dihasilkan juga akan meningkatkan *trust* (kepercayaan) dari para pemangku kepentingan organisasi tersebut.

2) Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan, dan ketentuan yang berlaku.

Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku dapat dicapai melalui sistem pengendalian manajemen. Kegagalan menaati kebijakan dan ketentuan yang berlaku dapat membahayakan usaha koordinasi yang dirancang dalam suatu sistem pengendalian.

3) Melindungi aset organisasi

Pada umumnya pengendalian dirancang dan diimplementasikan untuk melindungi aset organisasi. Contoh pengendalian tersebut adalah dikuncinya pintu gudang penyimpanan barang, direkrutnya satpam, digunakannya *password* komputer, dibangunnya pagar, ditematkannya aset berharga pada tempat yang tidak mudah diakses orang yang tidak berhak/berwenang.

4) Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien.

Realita bahwa sumber daya bersifat terbatas mendorong organisasi menerapkan prinsip ekonomis dan efisiensi. Prinsip yang diterapkan bagi manajemen organisasi adalah memperoleh keluaran atau hasil yang maksimal dengan pengeluaran tertentu atau mencapai hasil tertentu dengan biaya yang minimal. Contoh kegiatan yang efisien adalah apabila sebuah tim audit menghasilkan laporan hasil audit dengan biaya pemeriksaan yang lebih rendah dari standar biaya khusus untuk pemeriksaan tersebut.

Setiap organisasi seharusnya memiliki kriteria pengukuran untuk menilai tingkat keekonomisan dan efisiensi operasinya. Dalam dunia bisnis, kriteria penilaian kehematan dan efisiensi tercermin dalam laporan keuangannya. Namun demikian, bagi organisasi nirlaba, termasuk organisasi pemerintah, kriteria penilaian dituangkan dalam bentuk indikator keberhasilan kinerja.

i. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen

Thomas (2010 : 7-9) membagi dua faktor yang dapat mempengaruhi penerapan sistem pengendalian manajemen yaitu :

1) Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah norma-norma mengenai perilaku yang diharapkan dalam masyarakat, di mana organisasi menjadi bagiannya. Norma-norma ini mencakup sikap yang secara kolektif sering juga disebut etos kerja, yang diwujudkan melalui :

- a) Loyalitas pegawai terhadap organisasi
- b) Keuletan Pegawai dalam berorganisasi
- c) Semangat yang dimiliki pegawai
- d) Kebanggaan yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas secara tepat waktu.

Beberapa sikap di atas bersifat lokal-yaitu spesifik untuk kota atau wilayah di mana organisasi beroperasi.

2) Faktor Internal

a) Budaya

Faktor internal yang terpenting adalah budaya di dalam organisasi itu sendiri, yang meliputi keyakinan bersama, nilai-nilai hidup yang dianut, norma-norma perilaku serta asumsi-asumsi yang implisit diterima dan secara eksplisit dimanifestasikan di seluruh jajaran organisasi. Norma-norma budaya sangatlah penting karena hal tersebut bisa menjelaskan mengapa dua perusahaan dengan sistem pengendalian manajemen formal yang sama, bervariasi dalam hal pengendalian actual.

b) Gaya Manajemen

Faktor internal yang barangkali memiliki dampak yang paling kuat terhadap pengendalian manajemen adalah gaya manajemen. Biasanya, sikap-sikap bawahan mencerminkan aoa yang mereka anggap sebagai sikap atasan mereka, dan sikap para atasan itu pada akhirnya berpijak pada apa yang menjadi sikap CEO. Para manajer memiliki kualitas dan gaya yang beragam. Beberapa diantaranya memiliki kharisma dan ramah:

sementara yang lain ada yang bergaya agak santai. Ada manajer yang banyak melewatkan waktunya dengan melihat-lihat dan berbicara pada banyak orang manajemen dengan cara berkeliling (*management by walking around*); sementara ada juga manajer yang menyibukkan dirinya dengan menulis laporan.

c) Organisasi Informal

Garis-garis dalam bagan organisasi menggambarkan hubungan-hubungan formal yaitu, pemegang otoritas resmi dan bertanggung jawab dari setiap manajer. Kenyataan-kenyataan yang ditemui selama berlangsungnya proses pengendalian manajemen tidak bisa dipahami tanpa mengenali arti penting dari hubungan-hubungan yang menyusun di organisasi yang bersifat informal.

d) Persepsi dan Komunikasi

Dalam upaya meraih tujuan-tujuan organisasi, para manajer operasi harus mengetahui tujuan dan tindakan-tindakan yang harus diambil untuk mencapainya. Mereka menyerap informasi ini dari berbagai jalur, baik itu jalur formal (seperti anggaran dan dokumen-dokumen resmi lainnya) ataupun jalur informal (seperti dari bahan obrolan yang tidak resmi).

2. Produktivitas Kinerja

a. Pengertian Produktivitas

Greenberg (2005 : 12) produktivitas didefinisikan sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut.

Sinungan (2003 : 17) produktivitas adalah suatu pendekatan intradisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktif untuk menggunakan sumber – sumber secara efisien dan tetap menjaga adanya mutu yang tinggi.

Malayu (2005 : 127) mengungkapkan bahwa secara lebih sederhana maksud dari produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung. Sumber tersebut dapat berupa :

1. Tanah
2. Bahan baku dan pembantu
3. Pabrik, mesin-mesin dan alat
4. Tenaga kerja

Beberapa pernyataan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara keluaran dengan masukan perusahaan yang dihitung dengan cermat dan dipergunakan, dan yakin

pada diri bahwa kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

b. Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas Anoraga (2001 : 155) adalah sebagai berikut :

1) Pekerjaan yang menarik

Biasanya apabila seseorang mengerjakan suatu pekerjaan dengan senang atau menarik untuk dirinya, maka hasil pekerjaannya akan lebih memuaskan daripada mengerjakan pekerjaan yang tidak di senangi.

2) Upah yang baik

Pada dasarnya seorang yang bekerja, mengharapkan imbalan yang sesuai dengan jenis pekerjaannya. Karena adanya upah yang sesuai dengan pekerjaannya maka akan timbul rasa gairah kerja yang semakin baik.

3) Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan

Dengan terpenuhinya jaminan atas pekerjaan, maka dalam bekerja tidak akan ada lagi perasaan was-was atau ragu.

4) Penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan.

Bila seorang pekerja telah mengetahui kegunaan dari pekerjaannya dan betapa sangat pentingnya pekerjaan yang dia lakukan, maka

dalam mengerjakan pekerjaannya si pekerja tadi akan lebih meningkatkan produktivitas kerjanya.

5) Lingkungan dan suasana kerja yang baik.

Lingkungan kerja yang baik akan membawa pengaruh yang baik pula bagi segala pihak, baik para pekerja, pimpinan ataupun hasil pekerjaannya.

6) Promosi dan pengembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan tempat mereka bekerja

Seorang pekerja akan merasa bangga bila tempat dimana ia bekerja mengalami kemajuan yang pesat. Hal itulah yang mengangkat derajat kebanggan pada diri si pekerja akan pekerjaannya.

7) Merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi.

Dengan adanya keterlibatan dalam organisasi dimana ia bekerja, maka ia akan merasa dirinya benar-benar dibutuhkan.

8) Pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi.

Dengan perhatian yang besar dari pimpinan, maka akan mendorong motivasi pekerja untuk bekerja lebih giat lagi.

9) Kesetiaan pimpinan pada diri pekerja.

Kesetiaan pimpinan pada diri pekerja merupakan dasar rasa kepercayaan pekerja terhadap tempat dimana ia bekerja.

c. Pengukuran Produktivitas

Sinungan (2003 : 23) secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda, yaitu :

- 1) Perbandingan - perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.
- 2) Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif.
- 3) Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran/tujuan.

d. Pengertian Kinerja

Pasolong (2007 : 175) Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi.

Williams (2002 : 94) bahwa kinerja merupakan suatu proses bagaimana sesuatu dilakukan. Jadi, pengukuran kinerja dilihat dari baik - tidaknya aktivitas tertentu untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

Mangkunegara (2000 : 67) kinerja adalah prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sulistiyani (2003 : 223) mengemukakan kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Malayu (2001 : 34) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Cushway (2002 : 1998) bahwa kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.

Mangkunegara (2009 : 9) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat diartikan bahwa kinerja merupakan tanggung jawab para pegawai dalam melaksanakan tugasnya, yang disesuaikan dengan tugas dan fungsinya guna menghasilkan output yang berkualitas baik dalam tataran organisasi swasta maupun organisasi publik.

e. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mathis dan Jackson (2001 : 82) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu :

- 1) Kemampuan pegawai
- 2) Motivasi
- 3) Dukungan yang diterima
- 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- 5) Hubungan mereka dengan organisasi.

Gibson (2003 : 39) ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu :

- 1) Variabel Individual, terdiri dari: kemampuan dan keterampilan, mental dan fisik, latar belakang (keluarga, tingkat sosial), penggajian dan demografis (umur, asal-usul, jenis kelamin).
- 2) Variabel Organisasional, terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan.
- 3) Variabel Psikologis, terdiri dari: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

f. Level Kinerja

Ada tiga level kinerja dalam Sudarmanto (2009 : 7-8) yaitu sebagai berikut :

1) Kinerja Organisasi

Merupakan pencapaian hasil (*out come*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait pada tujuan organisasi, rancangan organisasi dan manajemen organisasi.

2) Kinerja proses

Merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses dan manajemen proses.

3) Kinerja individu/pekerjaan

Merupakan pencapaian atau aktivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, proses pekerjaan dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

g. Penilaian Kinerja

Bambang (2002 : 101) penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya.

Henry (2004 : 338) bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.

Beberapa pernyataan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja adalah cara atau proses atau evaluasi dalam waktu

yang berperiode dengan tujuan mengevaluasi setiap kegiatan dalam pekerjaan pegawai.

h. Pengertian Produktivitas Kinerja

Carter (2002 : 34) Produktivitas kinerja adalah perbandingan antara hasil dari suatu pekerjaan karyawan dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan.

Sondang (2008 : 143) bahwa produktivitas kinerja adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal dan maksimal.

Sudajeng (2004 : 137) Pengertian produktivitas kinerja adalah suatu konsep universal yang menciptakan lebih banyak barang dan jasa bagi kehidupan manusia, dengan menggunakan sumber daya yang serba terbatas.

Bedasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa produktivitas kinerja adalah kemampuan pekerja dalam mencapai target atau tujuan perusahaan.

i. Faktor Pengaruh Produktivitas Kinerja

Gomes (1995 : 160) Produktivitas kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya :

- 1) Knowledge
- 2) Skills
- 3) Abilities
- 4) Attitudes
- 5) Behaviours

Semua dari para pekerja yang ada di dalam organisasi sehingga banyak program perbaikan produktivitas kinerja meletakkan hal-hal tersebut sebagai asumsi-asumsi dasar dari produktivitas kinerja.

j. Pengukuran Produktivitas Kinerja

Sondang (2008 : 145) Tolak ukur yang dapat dijadikan pengukuran produktivitas kinerja adalah output atau penjualan perusahaan yang dapat dilihat dari laporan perusahaan.

Carter (2002 : 34) Pengukuran produktivitas kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan karyawan berupa output penjualan setiap periodenya.

Bedasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran tingkat produktivitas kinerja adalah hasil penjualan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Sugiyono (2009 : 5) jenis penelitian berdasarkan tingkat ekspansi dibagi menjadi tiga jenis, yaitu :

1. Penelitian Deskriptif

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

2. Penelitian Komparatif

Penelitian Komparatif adalah penelitian bersifat membandingkan yang variabelnya masih sama atau lebih.

3. Penelitian Asosiatif

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

Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian Deskriptif yaitu penelitian nilai variabel mandiri tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lainnya.

B. Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Sekip Ujung Palembang Jl. Amphibi No.138 C Kel. Sekip Ujung Kec. Kemuning Palembang 30126.

C. Operasional Variabel

Adapun operasionalisasi variabel dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel III.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Sistem Pengendalian manajemen	Proses kontrol dengan alat-alat atau sistem yang digunakan dalam mengelolah sumber daya manusia dalam perusahaan agar sesuai dengan strategi perusahaan	- <i>Quality Goal</i> - <i>Quality Feedback</i> - <i>Quality Incentive</i>
Produktifitas Kinerja <i>Sales</i>	Perbandingan antara hasil dari suatu pekerjaan pegawai dengan pengorbanan yang telah dilakukannya.	- Hasil kerja (Penjualan)

Sumber : Penulis, 2014

D. Data yang Diperlukan

Nur dan Bambang (2004 : 146) menyatakan data yang digunakan dalam sebuah penelitian ada dua yaitu :

1. Data Primer

Yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli tanpa melalui perantara.

2. Data Sekunder

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

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Data primer yang diperoleh secara langsung kepada pegawai yang bersangkutan dan data penjualan *sales* dan ASM periode 2011 – 2013.

E. Tehnik Pengumpulan Data

Nan Lin (2002 : 122) menyatakan tehnik pengumpulan data terdiri atas lima yaitu :

1. Pengamatan (Observasi)

Yaitu metode pengumpulan data dimana peneliti mencatat informasi yang mereka saksikan selama penelitian.

2. Dokumentasi

Yaitu metode pengumpulan data dimana peneliti mengumpulkan dokumen – dokumen yang berkaitan dengan masalah penelitian.

3. Survey

Yaitu metode pengumpulan data dimana peneliti menggunakan instrument pernyataan untuk meminta tanggapan dari respon tentang sampel.

4. Wawancara

Yaitu metode pengumpulan data dengan berkomunikasi langsung antara peneliti dengan responden.

5. Kuisisioner

Yaitu metode pengumpulan data dengan melalui media atau daftar yang dikirim secara langsung pada responden.

Tehnik Pengumpulan data yang digunakan adalah dengan Tehnik Pengamatan (observasi) dimana peneliti melihat langsung dan mencatat beberapa kegiatan yang terjadi di perusahaan , Tehnik Dokumentasi yaitu pengumpulan data melalui dokumen – dokumen yang didapat yang berkaitan dengan masalah dalam penelitian, dan Tehnik Wawancara dimana penelitian mengumpulkan informasi melalui wawancara kepada beberapa pegawai di perusahaan yang diteliti.

F. Analisis Data dan Tehnik Analisis

1. Analisis Data

Sugiyono (2009 : 13-34) analisis data yang digunakan dalam penelitian yaitu :

a) Analisis Kualitatif

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

b) 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 yaitu suatu metode analisis data yang diukur dengan cara memberikan penjelasan dalam bentuk kata-kata atau dalam bentuk kalimat dengan menganalisis peranan sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan produktivitas kinerja *sales* pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang.

2. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian yaitu statistik deskriptif dengan menjelaskan dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui peranan sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan

produktivitas kinerja *sales* PT.Mega Media Indonesia Orange TV
Palembang.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang

PT Mega Media Indonesia Orange TV Palembang merupakan anak usaha Sinar Mas Group. Perusahaan ini mengoperasikan suatu produk yaitu berupa Parabola Orange TV stasiun televisi satelit berlangganan di Indonesia. Stasiun televisi ini menyediakan layanan siaran satelit TV digital dengan sistem prabayar sehingga konsumen cukup fleksibel dan tidak terikat untuk berlangganan. Perusahaan ini menjual produknya dengan cara yang berbeda dengan pesaingnya yaitu menjual produk berpaket saja namun Orange TV menawarkan penjualan paket lengkap bernama *Full Set OTV*.

Perusahaan Orange TV memiliki pusat di Jakarta beralamat di Gedung Graha Ardha Lantai 5 Jalan HR Rasuna Said Kavling B6 Jakarta Selatan 12960. Perusahaan Orange TV ini memiliki cabang di berbagai daerah diantaranya Bangka-Belitung, Sumatera bagian Selatan, Jambi, Lampung, Medan, Kalimantan, dan Bengkulu. Lokasi kantor cabang Sumatera bagian selatan ini Jalan Amphibi No.138C Kel. Sekip Ujung Kec. Kemuning Palembang 30126.

2. Visi, Misi dan Nilai

Orange TV memiliki visi, misi dan nilai yang hendak dicapai. Visi, Misi dan Nilai tersebut mengacu kepada Visi, Misi dan Nilai PT. Mega Media Indonesia karena kantor area Sumatera bagian Selatan, Kepulauan Bangka-Belitung, Lampung, Medan, Bengkulu, dan Jambi adalah unit vertikal di bawah PT. Mega Media Indonesia. Visi, Misi dan nilai tersebut dijabarkan sebagai berikut :

a. Visi Orange TV

Visi PT. Mega Media Indonesia Adalah menjadi perusahaan Satelit Parabola berlangganan yang menyediakan saluran televisi modern yang dapat dinikmati dengan memuaskan dan dipercaya masyarakat dengan kualitas yang tinggi.

b. Misi Orange TV

Memberikan saluran televisi yang lengkap, berkualitas, dan dapat mencapai target yaitu menjadi perusahaan yang kompetitif dalam memberikan tayangan-tayangan yang bermutu baik secara nasional maupun internasional dengan harga yang sesuai.

Misi ini kemudian dijabarkan lagi dari segi produk penjualan :

1) KU Band

Produk KU Band ini disebut juga dengan *Full Set OTV* dimana produk ini terdiri atas parabola beserta *remote* dan *decoder*. Penjualan produk ini mengacu pada *customer* yang belum memiliki parabola sehingga mereka akan tertarik dalam pembelian produk ini secara lengkap untuk menikmati siaran-siaran yang disediakan.

2) C Band

Produk C Band ini menjual *decoder*-nya saja dan peroduk ini menargetkan penjualan kepada *customer* yang telah memiliki parabola namun belum memiliki *decoder* sehingga mereka dapat menikmati siaran-siaran yang belum disediakan di parabola mereka namun bisa dimiliki di Orange TV ini.

c. Nilai *Area Sales Manager*

1) Integritas

Berpikir, berkata, berperilaku, dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral

2) Profesionalisme

Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.

3) Sinergi

Membangun dan memastikan hubungan kerja sama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas.

4) Pelayanan

Memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman.

5) Kesempurnaan

Senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.

3. Wilayah Kerja Orange TV Palembang

Wilayah kerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Seberang

Ulu meliputi wilayah sumatera bagian selatan, yaitu:

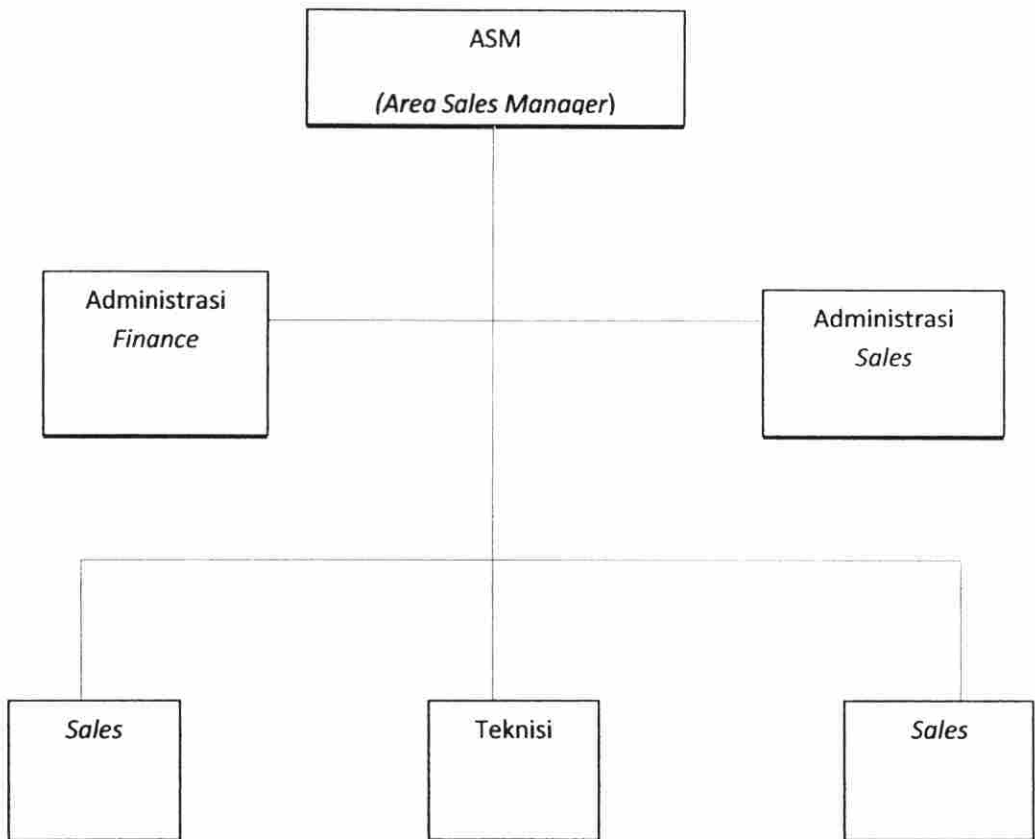
- a. Sekayu
- b. Lubuk Linggau
- c. Baturaja
- d. Lahat

4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda tersebut diintegrasikan (koordinasi). Selain itu struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan.

Struktur organisasi pada umumnya kemudian digambarkan dalam suatu bagan yang disebut badan organisasi. Bagan organisasi adalah suatu gambar struktur organisasi yang formal, dimana dalam gambar tersebut ada garis-garis (instruksi dan koordinasi) yang menunjukkan kewenangan dan hubungan komunikasi formal yang tersusun secara hierarkis.

Berikut ini adalah skema organisasi Orange TV Palembang :



5. Tugas Pokok dan Fungsi

Tugas pokok dari Orange TV Palembang adalah melakukan pelayanan dengan penjualan yang baik, serta dapat mensejahterakan perusahaan beserta pegawainya. Orange TV Palembang terdiri dari beberapa seksi yang menunjang tugas pokok tersebut.

Berikut adalah tugas pokok dan fungsi dari seksi-seksi pada Orange TV Palembang :

a. *Area Sales Manajer*

Mengkoordinasikan pelaksanaan penjualan dan pengawasan terhadap para bawahan untuk menjalankan kewajiban masing-masing dengan baik juga turut berpartisipasi dalam penjualan produk.

b. *Administrasi Finance*

Melakukan urusan keuangan, tata usaha, dan rumah tangga dan mengkoordinasikan tugas serta fungsi laporan keuangan Orange TV.

c. *Administrasi Sales*

Melakukan pengumpulan, pengolahan data, pengamatan potensi para sales dalam melakukan penjualan, perekaman dokumen penjualan sales, pencatatan keluar masuknya barang produk yang ada di Orange TV.

d. *Sales*

Melakukan penjualan produk juga menjamin kualitas beserta pelayanan yang baik dari Orange TV serta menyiapkan nota untuk bukti yang akan diserahkan juga dilaporkan kepada administrasi sales.

6. Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang

Sistem Pengendalian Manajemen sebagai proses yang dijalankan oleh ASM (*Area Sales Manager*) juga bagian manajemen lainnya yang di desain untuk memberi dukungan kepada pegawai yaitu :

- a. Pegawai dapat mencapai tingkat penjualan yang baik
- b. Mendorong produktivitas kinerja pegawai

- c. Memiliki manajemen yang mencapai standar

Adapun prosedur sistem pengendalian manajemen yang ada pada PT.

Mega Media Indonesia Orange TV Palembang adalah :

- a. Komunikasi

Hal ini dimaksudkan agar bawahan bertindak secara efektif, mereka harus tahu apa yang diharapkan dari mereka.

- b. Motivasi

Bawahan harus diberi motivasi untuk menyelesaikan tugasnya.

- c. Evaluasi

Efisien atau efektifnya seorang bawahan melakukan tugasnya harus dievaluasi terlebih dahulu oleh manajer.

Perusahaan yang diteliti tidak menerapkan prosedur dengan baik, dapat dilihat dari setiap penjelasannya yaitu :

- a. Komunikasi

Pihak atasan belum memberikan komunikasi yang efektif dimana seharusnya seorang pemimpin dapat memberikan lingkungan yang nyaman dengan melalui komunikasi baik mengenai pekerjaan ataupun diluar pekerjaan sehingga keakraban yang tumbuh dapat menjadikan sistem pengendalian manajemen berjalan lancar.

- b. Motivasi

Motivasi yang diberikan sebagai upaya atau bentuk keterikatan selaku rekan kerja memperkuat semangat kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Dalam perusahaan ini pihak atasan bukan memotivasi

melainkan mengurangi semangat kerja pegawai dengan mengatasnamakan penjualan para *sales* menjadi penjualan ASM.

c. Evaluasi

Evaluasi yang diterapkan diperusahaan ini juga kurang baik dikarenakan pihak atasan seharusnya mengevaluasi penjualan sales dengan mengupayakan peningkatan penjualan para *sales*.

7. Data Penjualan Para Sales dan ASM

Tabel IV.1
Total Penjualan Sales PT. Mega Media Indonesia
Orange TV Palembang
Tahun 2011

No	Nama Sales	Harga/unit	Target/sales	Penjualan/tahun (unit)	Harga Total
1	M.Tomi Ardiansyah	Rp. 800.000	150 unit/thn	195	Rp. 156.000.000
2	Benny Budiansyah	Rp. 800.000	150 unit/thn	120	Rp. 96.000.000
3	Ika Syafriantama	Rp. 800.000	150 unit/thn	99	Rp. 79.200.000
4	Cefri Radiono	Rp. 800.000	150 unit/thn	108	Rp. 86.400.000
5	Mona Ferginda	Rp. 800.000	150 unit/thn	110	Rp. 88.000.000
6	Ari Murthi	Rp. 800.000	150 unit/thn	97	Rp. 77.600.000
7	Adek Nirzal	Rp. 800.000	150 unit/thn	123	Rp. 98.400.000
8	Iqbal Sinaga	Rp. 800.000	150 unit/thn	186	Rp. 148.800.000
9	Budi Yawan Toni	Rp. 800.000	150 unit/thn	149	Rp. 119.200.000
10	Purwandi	Rp. 800.000	150 unit/thn	142	Rp. 113.600.000
11	Deddy Syafriono	Rp. 800.000	150 unit/thn	182	Rp. 145.600.000
12	Novita	Rp. 800.000	150 unit/thn	193	Rp. 154.400.000
13	Sony Badrah	Rp. 800.000	150 unit/thn	88	Rp. 70.400.000
14	Jefri Pratama	Rp. 800.000	150 unit/thn	93	Rp. 74.400.000
15	Roi Agustria	Rp. 800.000	150 unit/thn	191	Rp. 152.800.000
16	Fahrurozi Junizal	Rp. 800.000	150 unit/thn	117	Rp. 93.600.000
17	Kaiza Genovia	Rp. 800.000	150 unit/thn	176	Rp. 140.800.000
18	Yudistira	Rp. 800.000	150 unit/thn	159	Rp. 127.200.000
19	M.Yoza	Rp. 800.000	150 unit/thn	144	Rp. 115.200.000
20	Widiontoro	Rp. 800.000	150 unit/thn	132	Rp. 105.600.000
TOTAL			3000 unit/thn	2804	Rp. 2.243.200.000

Sumber : PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang, 2014

Tabel IV.2
Total Penjualan Sales PT. Mega Media Indonesia
Orange TV Palembang
Tahun 2012

No	Nama Sales	Harga/unit	Target/sales	Penjualan/tahun (unit)	Harga Total
1	M.Tomi Ardiansyah	Rp. 800.000	150 unit/thn	188	Rp. 150.400.000
2	Benny Budiansyah	Rp. 800.000	150 unit/thn	124	Rp. 99.200.000
3	Ika Syafriantama	Rp. 800.000	150 unit/thn	80	Rp. 64.000.000
4	Cefri Radiono	Rp. 800.000	150 unit/thn	97	Rp. 77.600.000
5	Mona Ferginda	Rp. 800.000	150 unit/thn	125	Rp. 100.000.000
6	Ari Murthi	Rp. 800.000	150 unit/thn	85	Rp. 68.000.000
7	Adek Nirzal	Rp. 800.000	150 unit/thn	143	Rp. 114.400.000
8	Iqbal Sinaga	Rp. 800.000	150 unit/thn	160	Rp. 128.000.000
9	Budi Yawan Toni	Rp. 800.000	150 unit/thn	125	Rp. 100.000.000
10	Purwandi	Rp. 800.000	150 unit/thn	138	Rp. 110.400.000
11	Deddy Syafriono	Rp. 800.000	150 unit/thn	156	Rp. 124.800.000
12	Novita	Rp. 800.000	150 unit/thn	188	Rp. 150.400.000
13	Sony Badrah	Rp. 800.000	150 unit/thn	145	Rp. 116.000.000
14	Jefri Pratama	Rp. 800.000	150 unit/thn	105	Rp. 84.000.000
15	Roi Agustria	Rp. 800.000	150 unit/thn	177	Rp. 141.600.000
16	Fahrurozi Junizal	Rp. 800.000	150 unit/thn	146	Rp. 116.800.000
17	Kaiza Genovia	Rp. 800.000	150 unit/thn	188	Rp. 150.400.000
18	Yudistira	Rp. 800.000	150 unit/thn	141	Rp. 112.800.000
19	M.Yoza	Rp. 800.000	150 unit/thn	126	Rp. 100.800.000
20	Widiontoro	Rp. 800.000	150 unit/thn	129	Rp. 103.200.000
TOTAL			3000 unit/tahun	2766	Rp. 2.212.800.000

Sumber : PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang, 2014

Tabel IV.3
Total Penjualan Sales PT. Mega Media Indonesia
Orange TV Palembang
Tahun 2013

No	Nama Sales	Harga/unit	Target/sales	Penjualan/tahun (unit)	Harga Total
1	M.Tomi Ardiansyah	Rp. 800.000	150 unit/thn	153	Rp. 122.400.000
2	Benny Budiansyah	Rp. 800.000	150 unit/thn	139	Rp. 98.400.000
3	Ika Syafriantama	Rp. 800.000	150 unit/thn	107	Rp. 85.600.000
4	Cefri Radiono	Rp. 800.000	150 unit/thn	68	Rp. 54.400.000
5	Mona Ferginda	Rp. 800.000	150 unit/thn	119	Rp. 95.200.000
6	Ari Murthi	Rp. 800.000	150 unit/thn	90	Rp. 72.000.000
7	Adek Nirzal	Rp. 800.000	150 unit/thn	130	Rp. 104.000.000
8	Iqbal Sinaga	Rp. 800.000	150 unit/thn	167	Rp. 133.600.000
9	Budi Yawan Toni	Rp. 800.000	150 unit/thn	113	Rp. 90.400.000
10	Purwandi	Rp. 800.000	150 unit/thn	146	Rp. 116.800.000
11	Deddy Syafriono	Rp. 800.000	150 unit/thn	150	Rp. 120.000.000
12	Novita	Rp. 800.000	150 unit/thn	155	Rp. 124.000.000
13	Sony Badrah	Rp. 800.000	150 unit/thn	120	Rp. 96.000.000
14	Jefri Pratama	Rp. 800.000	150 unit/thn	100	Rp. 80.000.000
15	Roi Agustria	Rp. 800.000	150 unit/thn	167	Rp. 133.600.000
16	Fahrurozi Junizal	Rp. 800.000	150 unit/thn	143	Rp. 114.400.000
17	Kaiza Genovia	Rp. 800.000	150 unit/thn	177	Rp. 141.600.000
18	Yudistira	Rp. 800.000	150 unit/thn	123	Rp. 98.400.000
19	M.Yoza	Rp. 800.000	150 unit/thn	145	Rp. 116.000.000
20	Widiontoro	Rp. 800.000	150 unit/thn	135	Rp. 108.000.000
TOTAL			3000 unit/tahun	2647	Rp. 2.117.600.000

Sumber : PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang, 2014

kinerja pegawai yang baik. Tujuan adanya tingkat produktivitas kinerja adalah untuk mencegah adanya penurunan atau terjadinya kerugian yang kemungkinan dapat dialami perusahaan.

Rendah tingkat produktivitas kinerja dapat dicegah melalui sistem pengendalian manajemen yang baik, dan dapat dilihat pada tingkat laporan penjualan para pekerja yang ada setiap periodenya.

Prosedur penjualan yang dilakukan para sales adalah sebagai berikut :

- a. Penjualan produk Orange TV dilakukan kesetiap dealer dipelosok daerah.
- b. Harga Produk Ful Set OTV setiap unitnya senilai Rp.800.000 (belum termasuk laba margin).
- c. Penjualan kepada setiap dealer dapat mendapat potongan harga bagi dealer yang membeli dalam jumlah yang besar.
- d. Sebelum memberi potongan harga para sales harus melapor kepada ASM untuk persetujuan pemberian potongan harga.
- e. Jika disetujui maka baru dapat dilakukan penjualan.

Penurunan tingkat produktivitas kinerja pegawai dari perusahaan PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang terjadi karena seorang ASM selaku pihak pemberi keputusan dalam melakukan penjualan seringkali menolak untuk menyetujui penjualan dengan pemotongan harga. Selain itu seorang ASM tidak memberi motivasi dalam penjualan *sales* melainkan melakukan hal yang tidak berkenan dalam pekerjaan. Salah satunya yaitu ASM beberapa kali mengatasnamakan penjualan sales

Tabel IV.4
Total Penjualan ASM PT. Mega Media Indonesia
Orange TV Palembang
Tahun 2011-2013

No	Tahun	Target	Penjualan (unit)/Tahun	Harga Modal	Harga Total
1	2011	1200 unit/tahun	1196 <i>Full Set</i> <i>OTV</i>	Rp. 600.000	Rp.717.600.000
2	2012	1200 unit/tahun	1215 <i>Full Set</i> <i>OTV</i>	Rp. 600.000	Rp.729.000.000
3	2013	1200 unit/tahun	1238 <i>Full Set</i> <i>OTV</i>	Rp. 600.000	Rp.742.800.000

Sumber : PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang, 2014

8. Tingkat Produktivitas Kinerja Pegawai pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang

Pada dasarnya produktivitas kinerja dipengaruhi oleh berbagai hal diantaranya pekerjaan yang menarik, upah yang baik, keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan, penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan, lingkungan dan suasana kerja yang baik, promosi dan pengembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan tempat mereka berkerja, merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi, pengertian dari simpati atas persoalan-persoalan pribadi, dan kesetiaan pemimpin pada diri pekerja.

Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh pada tingkat produktivitas kinerja karena sebagai pemegang kendali sebagai bentuk prosedur sistem yang dimiliki perusahaan dalam mencapai produktivitas

menjadi penjualan ASM dengan meminta data dealer yang hendak melakukan pembelian potongan harga lalu menyetujui penjualan dengan pemotongan harga.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Analisis Peranan Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja *Sales* pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang.

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan pada Orange TV Palembang, maka pada sub bab ini penulis menganalisis Peranan Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja *Sales* pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang. Dalam melakukan Analisis Peranan Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja *Sales* pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang, penelitian menggunakan data dari total penjualan para *sales* dan total penjualan para ASM yang terlampir pada laporan yang ada pada Orange TV Palembang tahun 2011 s/d 2013.

Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan dalam PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang di Identifikasi dari besarnya tingkat produktivitas kinerja *sales* pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang itu sendiri.

Analisis Peranan Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja *Sales* pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV

Palembang bertujuan untuk mengetahui apakah peranan sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh perusahaan, dapat memberikan dampak yang positif bagi para pegawai dalam menjalankan kewajibannya sebagai pegawai yang baik. Sistem pengendalian manajemen selain sebagai proses kontrol dengan alat yang digunakan untuk mengelolah sumber daya manusia, sistem pengendalian manajemen ini juga membantu dalam menetapkan strategi perusahaan.

1. Analisis Peranan Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang

Analisis Peranan Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja *Sales* pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang bertujuan untuk mengetahui apakah peranan sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh perusahaan, dapat memberikan dampak yang positif bagi para pegawai dalam menjalankan kewajibannya sebagai pegawai yang baik. Sistem pengendalian manajemen selain sebagai proses kontrol dengan alat yang digunakan untuk mengelolah sumber daya manusia, sistem pengendalian manajemen ini juga membantu dalam menetapkan strategi perusahaan.

Komponen sistem pengendalian manajemen menjadi indikator dalam penelitian ini yaitu berupa :

a. Quality Goal

Sistem pengendalian manajemen akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang ada diperusahaan selaku sumber daya manusia

yang dimiliki. *Quality Goal* dari perusahaan Orange TV Palembang ini belum mampu mencapai batas standar yang ditargetkan dikarenakan kurangnya sistem yang tepat. Semua itu dapat dilihat dari jumlah penjualan 20 orang sales. Tahun 2011 hanya 7 orang yang mencapai target penjualan, ditahun 2012 berkurang menjadi 6 orang yang mencapai targetnya, dan ditahun 2013 juga hanya 6 orang yang mencapai targetnya. Karena ketidaksesuaian antara target dan realisasi yang ditetapkan perusahaan Orange TV, hal ini kian menunjukkan bahwa kinerja sales belum termasuk pada golongan kinerja yang baik. Seharusnya pihak bagian ASM mampu mengangkat semangat para sales dalam melakukan kegiatan penjualan dengan memeberikan motivasi epada para sales sebagai bentuk sistem pengendalian manajemen yang baik pula. Namun terbukti setelah seorang *sales* melapor kepada ASM untuk permintaan *discount* dari pelanggan untuk pembelian produk dalam nominal yang besar, ASM seringkali menolak dan tentu saja *sales* tidak dapat melakukan penjualannya. ASM juga meminta data konsumen yang hendak memesan kepada *sales*. Sehingga setelah seorang *sales* menolak permintaan *discount* pelanggannya yang artinya terjadi pembatalan pembelian. Tidak diketahui *sales* tersebut, ASM menghubungi kembali pelanggan dan menyetujui permintaan *discount* dengan mengatasnamakan penjualan ASM. Hal inilah yang kian menjadi permasalahan kegagalan para *sales* dalam mencapai target sehingga kompensasi sebagai sistem

menunjukkan penghargaan dari perusahaan kepada pegawai sebagai wujud sistem pengendalian manajemen perusahaan.

Penerapan di Orange TV, insentif ditetapkan oleh ASM untuk pembagiannya. Insentif diterima setelah penjualan para *sales* mencapai target barulah insentif bisa di *claim* atau dicairkan. Namun pada kenyataan selalu saja target dari ASM selalu keluar dari perusahaan dikarenakan tindakan yang dilakukan ASM seperti yang dijelaskan pada *Quality Goal* dan *Quality Feedback* sebelumnya bisa disebut sebuah *Fraud* atau kecurangan. Kembali lagi, seharusnya ASM selaku manajer harus bisa menerapkan peraturan sehingga manajemen yang dikendalikan bisa berjalan lancar. Selain itu, insentif yang diberikan seringkali tidak tepat waktu bahkan terkadang nominal insentif yang diberikan tidak sesuai dengan nominal insentif yang diharapkan.

Seharusnya penetapan pemberian insentif harus sesuai dengan prosedurnya baik dari segi waktu pemberian dan nominal insentifnya. Insentif adalah bentuk sistem penghargaan sebagai sistem pengendalian yang dimiliki perusahaan guna meningkatkan produktivitas kinerja maka dari itu insentif akan berpengaruh penting pada kinerja perusahaan.

2. Produktivitas Kinerja dari *Sales* pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang

penghargaan dengan garis besar sebagai sistem pengendalian manajemen perusahaan yang seharusnya didapatkan bagi hak yang dimiliki pegawai.

b. *Quality Feedback*

Efisiensi pencapaian kinerja yang dilaksanakan perusahaan Orange TV belum terlihat begitu efisien dikarenakan belum terlihatnya peningkatan penjualan sebagai acuan informasi pencapaian kinerja pegawai Orange TV. Terlihat pada Tabel IV.1, IV.2, dan IV.3 bahwa penjualan para *sales* kian menurun dan berpengaruh juga diakibatkan karena *Quality Goal* yang belum dapat dicapai sepenuhnya seperti yang dijelaskan sebelumnya karena sistem pengendalian manajemen yang dimiliki perusahaan ini kurang diterapkan dengan baik.

Seharusnya ada penerapan yang baik yang dilakukan ASM sebagai bentuk upaya kepemimpinan yang baik, dengan memberikan *briefing* atau pertemuan diawal pagi bersama sales dan karyawan lainnya dengan tujuan pemberian motivasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal inipun membantu sales dalam mengetahui seberapa harapan yang dimiliki perusahaan kepada mereka.

c. *Quality Incentive*

Quality Incentive ini berkaitan dengan sistem penghargaan dimana didalam perusahaan insentif adalah salah satu alat untuk

Produktivitas kinerja *sales* terlihat dan terindikasi dari laporan dari hasil penjualan pegawai. Hal tersebut dikarenakan ketika seorang *sales* berhasil melakukan penjualan secara berkala sesuai targetnya maka *sales* tersebut dikatakan berhasil begitu juga sebaliknya jika seorang *sales* mengalami penurunan volume penjualan secara berkala maka *sales* dikatakan gagal dalam pekerjaannya dan dianggap buruk kinerja yang dimiliki. Selain menjadi manajer, seorang ASM juga berwenang dalam melakukan penjualan produk orange TV. *Sales* juga bertugas dalam melakukan penjualannya namun tentu saja selain penjualan yang menjadi tugasnya para *sales* juga mengharapkan sistem penghargaan yang ditetapkan perusahaan dapat berlaku dalam perusahaan mereka sehingga akan ada dorongan motivasi dan semangat yang didapatkan *sales* dalam bertugas. ASM orange TV Palembang ini melalaikan hak *sales* dengan melakukan pemindah-tanganan penjualan *sales* menjadi penjualan atas nama ASM sehingga target yang sering tercapai adalah milik ASM saja dimana ketika target tercapai maka *Quality Incentive* akan berperan namun berperan hanya kepada ASM bukan kepada *sales*. Hal ini tentu saja berpengaruh terhadap semangat kerja *sales*, merasa tidak ada dorongan dan motivasi dalam melakukan penjualan karena kurangnya sistem penghargaan yang diterapkan. Hal ini dapat dilihat dari tabel berikut.

Pada Tabel IV.1 Penjualan sales-sales ditahun 2011 mencapai angka 2804 unit termasuk kategori baik mendekati dalam penjualannya dengan target 3000 unit yang harus dijual dengan nominal Rp.

2.243.200.000 dalam satu tahun penjualan. Tabel IV.2 Tahun 2012 menunjukkan penurunan penjualan total dari setiap bulannya, dari 3000 unit sebagai target namun hanya terealisasi sebesar 2766 unit nominal penjualan sebesar Rp. 2.212.800.000. Tabel IV.3 Tahun 2013 merosot menjadi 2647 unit nominal Rp. 2.217.600.000 sehingga berbeda jauh dari tahun 2011 disaat penjualan nyaris mencapai target. Hal ini menunjukkan bahwa setiap tahunnya mengalami penurunan penjualan produk orange dari *sales* yang diketahui melalui laporan penjualan dan wawancara tidak terstruktur dengan *sales* orange bahwa terjadinya kendala dari ASM yang menunjukkan kurangnya penerapan sistem pengendalian manajemen. Hal ini pula menunjukkan bahwa pentingnya peranan sistem pengendalian manajemen dalam menunjang produktivitas kinerja *sales* yang baik sehingga dapat mensejahterakan perusahaan dan *sales*.

Pada Tabel IV.2 Penjualan seorang ASM Orange TV tentu terlihat baik didalam laporan diatas, tentu saja karena beberapa hal pengaruh yang didapat dari penjelasan sebelumnya mengenai *fraud* yang dilakukan ASM dengan melanggar sistem pengendalian manajemen perusahaan dan mengganggu berjalannya perusahaan dan menurunkan kinerja pegawai *sales* bawahannya dan semangat kerja pegawai sales lainnya. Tahun 2011 penjualan mencapai 1196 unit dengan nominal Rp. 717.600.000 untuk penjualan seorang diri sebagai ASM dari target sebesar 1200 unit setiap tahunnya. Meningkat kembali ditahun 2012 sebesar 1215 unit nominal Rp. 729.000.000 yang berhasil dijual kepada konsumen sehingga itu

menunjukkan kinerja individual baik yang dimiliki perusahaan dalam melaksanakan tugasnya dengan melebihi target penjualan. Tahun 2013 penjualan meningkat kembali walaupun tidak begitu besar nominalnya namun sudah melebihi target bahkan melebihi volume penjualan ditahun sebelumnya yaitu tahun 2012 sebanyak 1238 unit nominal Rp. 742.800.000.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan permasalahan yang ada yaitu analisis peranan sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan produktivitas kinerja *sales* pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Hasil data tersebut menunjukkan bahwa terdapat penerapan sistem pengendalian manajemen yang kurang baik dikarenakan salah satunya yaitu sistem penghargaan yang belum dapat diterapkan akibat tidak berjalan lancarnya ASM dalam mengendalikan ketetapan yang berlaku dalam tindak keadilannya. Hal ini berpengaruh pada produktivitas kinerja karena kurangnya semangat seorang pegawai dalam mencapai hasil yang maksimal dalam penjualan. Sistem penghargaan adalah wujud sistem pengendalian manajemen yang seharusnya dapat membantu meningkatnya kinerja pegawai perusahaan Orange TV. Ketika kinerja *sales* meningkat maka tentu saja akan berdampak positif bagi hasil penjualan yang akan didapat oleh perusahaan.
2. Penurunan pada jumlah unit penjualan para *sales* adalah bentuk dari kurangnya produktivitas kinerja pegawai bagian *sales* sehingga kinerja

dapat dinilai buruk oleh perusahaan. Pada tahun 2011 adalah masa dimana masih imbangnya kondisi perusahaan dengan penjualan yang mendekati target perusahaan. Namun begitu melihat laporan dalam penjualan para sales ditahun 2012 dan 2013 yang menurun kian semasa waktunya dan menjadi pertanyaan apakah faktor yang dapat berpengaruh dalam penurunan tersebut. Maka dengan wawancara tidak terstruktur juga yang dilakukan bagian administrasi Orange TV kepada seorang *sales* Orange TV yang mendapatkan keterangan bahwa terjadinya Tentu saja dikondisi seperti itu seorang pegawai akan mengalami masa – masa penurunan semangat dan hal ini menunjukkan keterkaitan antara pentingnya peranan sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan produktivitas kinerja pegawai pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang.

B. Saran

Berdasarkan hasil analisa dan simpulan, maka dikemukakan saran sebagai berikut :

1. Area Sales Manager

- a. Penurunan volume penjualan ini terjadi karena kurang baiknya ASM dalam melakukan wewenangnya untuk membimbing para sales dalam mencapai penjualannya jadi sistem pengendalian manajemen dalam perusahaan PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang ini harus lebih ditingkatkan lagi praktik dan implementasinya agar

peningkatan volume dapat terjadi dengan baik dan memotivasi pegawai adalah tugas penting bagi ASM selaku manajer perusahaan.

- b. Ditinjau dari segi sistem pengendalian manajemen ASM ini telah melakukan kecurangan yaitu dengan melakukan pengambilan penjualan para *sales* dimana seharusnya ASM harus membantu para *sales* dalam pencapaian target agar sistem penghargaan sebagai sistem pengendalian manajemen dalam upaya meningkatkan produktivitas kinerja pegawai dapat diterapkan secara baik dan tepat.
- c. Profesionalisme ASM harus berlaku karena jika tidak hal seperti ini yang akan terus terjadi dan kian memperburuk kondisi kinerja pegawai para *sales*. Kehilangan motivasi sales akan berdampak tidak baik bagi kesejahteraan perusahaan juga.
- d. Peraturan harus ditegakkan dengan baik ketika prosedur seorang sales harus membutuhkan persetujuan ASM dalam penjualan kondisi konsumen meminta *discount* seharusnya seorang ASM harus member persetujuan penjualan sehingga semua prosedur dapat berjalan lancar dan baik.
- e. Kesadaran diri ASM akan pentingnya sistem pengendalian manajemen akan berpengaruh pada kinerja pegawai dapat membantu dalam mewujudkan lingkungan perusahaan yang baik dan member kenyamanan diri para pegawainya karena memiliki seorang pemimpin yang berjiwa bijak dan berpengaruh pula dalam meningkatkan motivasi yang ada didalam diri sales dalam melaksanakan tugasnya.

2. *Sales*

- a. *Sales* harus bisa berkerjasama dengan baik bersama atasannya. Dengan berkerjasama maka tentu saja semua yang dinilai baik akan berdampak positif bagi perusahaan maupun bagi individual.
- b. Produktivitas kinerja yang baik dari para sales menggambarkan kinerja perusahaan itu juga maka dari itu diharapkan para *sales* dapat memotivasi diri sendiri juga dalam meningkatkan produktivitas kinerja pegawainya. Kualitas seorang pegawai juga menunjukkan pelayanan dari kualitas penjualan itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta : UPP AMP YKP
- Abdul Halim. 2003 . *Sistem Pengendalian Manajemen Edisi Revisi*. Yogyakarta : UPP AMP YKP
- Akhmad Tohardi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Anoraga. 2001. *Psikologi Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta
- Anthony, N., Vijay Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Edisi kesebelas. Jakarta : Salemba Empat
- Carter. 2002. *Akuntansi Biaya*. Edisi 13. Jakarta : Salemba Empat
- Gibson, Ivencevich & Donnelly. 2003. *Organisasi*. Edisi Kedelapan. Jakarta : Binarupa Aksara
- Gomes, Faustino Cardoso. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : Andi
- Hany Handoko. 2009. *Manajemen*. Yogyakarta : UGM
- Henry Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN
- Maiga, dan Jacobs. 2005. *Antecedent and Consequences of Quality Performances*. Behavioral research in accounting, pp.111-131, Vol 17
- Malayu SP Hasibuan. 2003. *Organisasi Dan Motivasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Mulyadi. 2005. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Universitas Gajah Mada
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat

- Pasolong. 2007. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara
- Sedarmayanti, 2001, *Dasar-Dasar Pengetahuan Tentang Manajemen Perkantoran*. Bandung : Mandar Maju
- Sinungan M. 2003. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Siswanto Sastroharhadwiryo B. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Supriyono, R.A, 2000. *Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan*. Edisi Kedua, Buku Kedua. Yogyakarta: BPFE
- Umar. 2001. *Riset Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama

-
- Fuji Afany Amri. 2008. *Analisis Penyusunan Anggaran Retribusi Izin Trayek dalam Pencapaian Kinerja*. Palembang: Fakultas UMP
- M.Reza Paslah. 2007. *Pengaruh Pemberian Kompensasi Insentif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Thamrin Brothers Cabang Pagar Alam*. Palembang: Fakultas UMP



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

AKREDITASI
 INSTITUSI PERGURUAN TINGGI
 PROGRAM STUDI MANAJEMEN (S1)
 PROGRAM STUDI AKUNTANSI (S1)
 PROGRAM STUDI MANAJEMEN PEMASARAN (D.III)

Nomor: 027/SK/BAN-PT/Akred/PT/I/2014
 Nomor: 044/SK/BAN-PT/Akred/S/I/2014
 Nomor: 044/SK/BAN-PT/Ak-XIII/S1/II/2011
 Nomor: 005/BAN-PT/Ak-X/Dpl-III/VI/2010

(B
(B
(B
(B

Website: umpalembang.net/feump

Email: feump1g@gmail.com

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



LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari / Tanggal : Kamis, 21 Agustus 2014
 Waktu : 13.00 s/d 17.00 WIB
 Nama : Nyimas Putri Ayu
 NIM : 22 2010 164
 Program Studi : Akuntansi
 Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen
 Judul Skripsi : Analisis Peranan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Sales Pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV 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	Rosalina Ghazali, S.E, Ak., M.Si	Pembimbing	15/9 - 2014	
2	Rosalina Ghazali, S.E, Ak., M.Si	Ketua Penguji	15/9 - 2014.	
3	Nina Sabrina, S.E, M.Si	Penguji I	15/9 - 2014	
4	Lis Djuniar, S.E, M.Si	Penguji II	11 - 9 - 2014	

Palembang, September 2014

Dekan
 dan Ketua Program Studi Akuntansi



Rosalina Ghazali, S.E., Ak., M.Si
 NIDN/NBM : 0228115802/1021961



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

AMA MAHASISWA	NYIMAS PUTRI AYU	PEMBIMBING
IM	22 2010 164	KETUA : Rosalina Ghazali, S.E, Ak, M.Si
ROGRAM STUDI	AKUNTANSI	ANGGOTA
JDUL SKRIPSI	ANALISIS PERANAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KINERJA PEGAWAI PADA PT. MEGA MEDIA INDONESIA ORANGE TV. CABANG SEKIP UJUNG PALEMBANG	

NO	TGL B. / 2014	JUDUL / BAB	PLAAT PEMBIMBING	KETERANGAN
	21/6	Bab I 5/2 III		Perbaiki
	26/6	Bab I 5/2 III		Perbaiki
	9/9	Bab II		Perbaiki
	13/7	Bab II 7/4 IV		Perbaiki
	20/7	Bab II 7/4 IV		Perbaiki
	24/9	Bab IV		Perbaiki
	28/9	Bab IV		Perbaiki
	29/7	Bab IV 7/4 V		Perbaiki
	3/8	Bab V		Perbaiki
	4/8	Bab V	Perbaiki	

CATATAN :

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

Dikeluarkan di : Palembang

Rosalina Ghazali, S.E, Ak, M.Si



Jln. Amphibi No 138C Kel. Sekip Ujung Kec. Kemuning ,Palembang

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rizki Prayudi
Jabatan : Pemimpin Orange TV Palembang
Nama Kantor : PT. Mega Media Indonesia Orange TV
Palembang
Alamat : Jln. Amphibi No 138C Kel. Sekip Ujung
Kec. Kemuning ,Palembang

Menerangkan dengan Sesungguhnya bahwa Mahasiswa dibawah ini :

Nama : Nyimas Putri Ayu Rosianty
NIM : 22 2010 164
Fakultas/ Jurusan : Ekonomi/ Akuntansi
Universitas Muhammadiyah Palembang

Ditetujui untuk melakukan wawancara dan dokumentasi pada PT. Mega Media Indonesia Orange TV Palembang. Demikianlah surat keterangan ini kami buat sebenar-benarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Hormat Kami
Orange TV Palembang

Rizki Prayudi



194/J-10/FEB-UMP/SHA/VIII/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

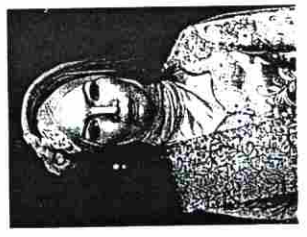
DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : NYIMAS PUTRI AYU
NIM : 222010164
JURUSAN : Akuntansi

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

Palembang, 08 Agustus 2014

an. Dekan
Wakil Dekan IV



Drs. Antoni, M.H.I.





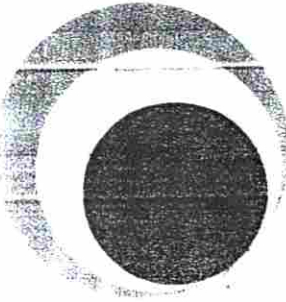
LANGUAGE AND CAREER DEVELOPMENT INSTITUTE
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS
UNIVERSITY OF MUHAMMADIYAH PALEMBANG

CERTIFICATE OF COMPLETION

This is to certify that :

NYIMAS PUTRI AYU

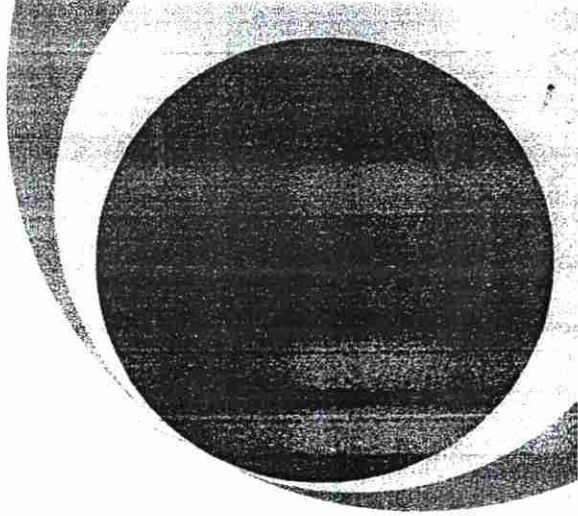
has successfully completed TOEFL Preparation Course
conducted by Language and Career Development Institute,
Faculty of Economics and Business, covering (thirty) hours of instruction.
Course Duration : June 02 – June 14, 2014



Palembang, June 30, 2014

PROF. DR. INDAWAN SYAHRI, M.Pd
Consultant

ABID DJAZULI, SE, MM
Dean



BIODATA PENULIS

Nama : Nyimas Putri Ayu Rosianty
NIM : 22.2010.164
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Akuntansi
Tempat/TanggalLahir : Palembang, 05 Juni1993
Alamat : Jl. Kebun Bunga Komp. Villa Angkasa Permai No.26
Blok E, KM9 Palembang.

Nama Orang Tua :
Ayah : H. Amancik Kemas Azhari
Ibu : Hj. Roidah Sianturi

Pekerjaan Orang Tua :
Ayah : Pensiunan PT. Pusri
Ibu : Ibu Rumah Tangga

Alamat Orang Tua : Jl. Kebun Bunga Komp. Villa Angkasa Permai No.26
Blok E, KM9 Palembang.