
THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEM ON FINANCIAL PERFORMANCE IN MICRO SMALL AND MEDIUM BUSINESSES TOKO KARYA OLI**PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA KEUANGAN PADA UMKM KARYA OLI****Adek Putri Junaini*¹****Elvira Nur Wulanda²****Michel Juliano³****Taufik Akbar⁴****Yeni Isneli⁵****Intan Putri Azhari⁶**Universitas Muhammadiyah Riau^{1,2,3,4,5,6}

Abstract

This study aims to examine the effect of the Management Control System on financial performance. To analyze the data used descriptive method. The results showed in general, Toko Karya Oli in achieving profit as a measure of performance in the company increased by 82.02%. This increase indicates that operational performance as a measure of performance achievement for the company has experienced positive or good growth.

Keyword : Management Control System

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap kinerja keuangan. Untuk menganalisis data digunakan metode deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan secara umum, Toko Karya Oli dalam mencapai laba sebagai salah satu ukuran kinerja pada perusahaan mengalami peningkatan sebesar 82,02%. Peningkatan ini menunjukkan bahwa kinerja operasional sebagai suatu ukuran prestasi kinerja bagi perusahaan telah mengalami pertumbuhan yang positif atau baik.

Kata Kunci: Sistem Pengendalian Manajemen

I. Pendahuluan

Perekonomian Indonesia berkembang sangat pesat di berbagai bidang. Hal ini ditandai dengan munculnya banyak usaha kecil. Di Indonesia sendiri, jumlah UMKM adalah 57,9 juta, jumlah terbesar dibandingkan negara lain (merdeka.com, 2020). Padahal, UMKM tidak hanya mengurangi keresahan sosial yang disebabkan oleh meningkatnya pengangguran, tetapi juga berperan sangat penting dalam memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi negara secara makro. Data BPS tentang kontribusi UMKM terhadap pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB): Tahun lalu, UMKM menyumbang 56,5% terhadap total PDB Indonesia.

UMKM Karya Oli menyadari peluang bisnis tersebut, menerapkan sistem manajemen dan kontrol yang sangat baik, menggunakan teknologi informasi yang seimbang untuk membangun lingkungan bisnis yang kompetitif, dan dengan kualitas perusahaan di era modern yang Anda butuhkan untuk dapat mencapai peningkatan kinerja. Anda bisa bersaing. Untuk mengatasi masalah persaingan, perusahaan membutuhkan sistem yang menjamin daya saing dan alat untuk mencapai kinerja. Hal ini sangat didukung oleh kapabilitas dan kapabilitas UKM itu sendiri. Sistem manajemen bisnis tidak hanya sistem, tetapi juga merupakan sarana untuk memantau segala bentuk informasi dan aktivitas perusahaan, termasuk perumusan aktivitas dan perumusan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Dengan kata lain, perusahaan perlu memiliki prosedur perencanaan, pelaporan, dan pemantauan yang terinformasi (Lekatompessy, 2011).

Pengembangan sistem pengendalian manajemen dalam sebuah perusahaan yang efektif, harus mempunyai kebijakan yang jelas dan program yang realistis tergantung pada tujuan yang dikomunikasikan secara jelas dan tidak meragukan. Pada umumnya, perusahaan memiliki tujuan untuk mencapai tingkat profitabilitas sebagai ukuran pengembalian investasi. Pengendalian manajemen harus menjaga keseimbangan di antara sumber pendanaan yaitu, utang dan ekuitas. Dimana ekuitas merupakan jumlah pendanaan yang diperoleh bukan melalui utang, yaitu dengan cara meminjam. Maka investasi adalah total modal utang dan modal ekuitas.

Sistem pengendalian manajemen pada umumnya memiliki suatu ukuran kinerja yang bersifat finansial dan non finansial. Dimana, kinerja yang bersifat finansial memfokuskan pada hasil-hasil laba bersih, pengembalian atas modal. Sedangkan ukuran kinerja non finansial memfokuskan pada mutu produk, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, pengantaran yang tepat waktu dan semangat kerja karyawan. Suatu sistem pengukuran kinerja dalam sistem pengendalian manajemen menggabungkan informasi keuangan dan informasi non keuangan. Dimana, ukuran kinerja keuangan mengacu pada laporan formal yang terdiri dari perbandingan antara pendapatan dan biaya aktual yang dianggarkan yang menyebabkan adanya varians antara pusat pendapatan dan pusat beban. Sehingga, laporan dari varians digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja. Dalam ukuran kinerja non keuangan, laporan ini dapat digunakan dalam proses pengendalian manajemen berupa strategi baru untuk memperbaiki situasi yang tidak menguntungkan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dilihat betapa pentingnya menggunakan sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Keuangan pada Usaha Mikro Kecil Menengah Toko Karya Oli.**

2. TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori Kontingensi

Keyakinan utama dalam teori kontingensi adalah bahwa teori kontingensi mengevaluasi bahwa kinerja organisasi sangat tergantung pada korespondensi antara faktor konteks organisasi (Cadez dan Guilding, 2008). Faktor-faktor tersebut adalah lingkungan, teknologi, struktur organisasi, ukuran organisasi, strategi, dan budaya organisasi. Faktor-faktor ini dikenal sebagai variabel konteks organisasi berdasarkan pendekatan kontinjensi. Faktor-faktor ini juga dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Hubungan antara SPM, teknologi informasi, dan kinerja keuangan dijelaskan dengan sangat baik oleh pendekatan teori kontingensi. Oleh karena itu, teori kontingensi menjadi dasar untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel tersebut dalam penelitian ini.

B. Pengertian Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan suatu bidang akuntansi yang bertujuan untuk membantu pihak internal yakni para pengelola yaitu pihak manajemen, dalam menyajikan laporan-laporan satuan usaha atau organisasi tertentu. Dalam rangka melaksanakan proses

manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian serta pengambilan keputusan (Sodikin, 2015).

C. Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem manajemen bisnis dirancang untuk meningkatkan pencapaian peluang dan harapan dan menciptakan kondisi yang dapat mencapai hasil yang diinginkan dengan berfokus pada tujuan dan perilaku yang ditargetkan yang harus dicapai organisasi Mekanisme formal dan informal. Partisipan (Anthony dan Govindarajan, 2012) Oleh karena itu, pemahaman tentang sistem kontrol hanya didasarkan pada mekanisme penelitian yang diterapkan oleh administrator untuk melakukan tugas dengan mengamati dan memantau perilaku dan kinerja yang mereka kendalikan (Cahyono, 2010). Widener (2011) menjelaskan tujuan ini, Sistem Pengendalian Manajemen adalah alat manajemen untuk menjalankan fungsi manajemen dengan benar, sehingga Sistem Pengendalian Manajemen pada dasarnya adalah sebuah sistem yang terdiri komponen yang kompleks dan pelengkap (Widener, 2011). Ini berarti bahwa setiap elemen SPM harus digunakan bersama untuk implementasi yang kuat.

D. Kinerja Keuangan

Fahmi (2012 : 2) menyatakan kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan dengan baik dan benar. Seperti dengan membuat suatu laporan keuangan yang telah memenuhi standart dan ketentuan dalam SAK (Standar Akuntansi Keuangan) atau GAAP (*General Accepted Accounting Principle*), dan lainnya.

Kinerja keuangan merupakan suatu usaha formal untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam menghasilkan laba dan posisi kas tertentu. Dengan pengukuran kinerja keuangan, dapat dilihat prospek pertumbuhan dan perkembangan keuangan perusahaan. Perusahaan dikatakan berhasil apabila perusahaan telah mencapai suatu kinerja tertentu yang telah ditetapkan (Hery, 2015).

Prayitno (2010:9), penilaian kinerja dapat memeberikan manfaat bagi perusahaan. Manfaat dari penilaian kinerja bagi manajemen adalah untuk:

- A. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotifan karyawan secara maksimal.
- B. Membantu pengambilan keputusan yang berhubungan dengan karyawan seperti promosi, *transfer*, dan pemberhentian.
- C. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan dan menyediakan kriteria promosi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- D. Menyediakan umpan balik bagi karyawan bagaimana atasan menilai kinerja karyawan.

Kinerja Keuangan dapat diukur dengan menggunakan analisis rasio. Analisis rasio dapat menyingkap hubungan sekaligus menjadi dasar perbandingan yang menunjukkan kondisi atau kecenderungan yang tidak dapat dideteksi bila hanya melihat komponen-komponen rasio itu sendiri. Kinerja Keuangan dapat dinilai dengan beberapa alat analisis. Berdasarkan tekniknya, analisis keungan dapat dibedakan menjadi 8 macam, yaitu menurut Jumingan (2016:242):

- a. Analisis perbandingan Laporan Keuangan, merupakan teknik analisis dengan cara membandingkan laporan keuangan dua periode atau lebih dengan menunjukkan perubahan, baik dalam jumlah (*absolute*) maupun dalam persentase (*relatif*).
- b. Analisis Trend (*tendesi posisi*), merupakan teknik analisis untuk mengetahui tendensi keadaan keuangan apakah menunjukkan kenaikan atau penurunan.
- c. Analisis Persentase per Komponen (*common size*), merupakan teknik analisis untuk mengetahui persentase investasi pada masing-masing aktiva terhadap keseluruhan atau total aktiva maupun utang.
- d. Analisis Sumber dan Penggunaan Modal Kerja, merupakan teknik analisis untuk mengetahui besarnya sumber dan penggunaan modal kerja melalui dua periode waktu yang dibandingkan.

- e. Analisis Sumber dan Penggunaan Kas, merupakan teknik analisis untuk mengetahui kondisi kas disertai sebab terjadinya perubahan kas pada suatu periode waktu tertentu.
- f. Analisis Rasio Keuangan, merupakan teknik analisis keuangan untuk mengetahui hubungan diantara pos-pos tertentu dalam neraca maupun dalam laporan laba rugi baik secara individu maupun secara simultan.
- g. Analisis Perubahan Laba Kotor, merupakan teknik analisis untuk mengetahui posisi laba dan sebab-sebab terjadinya perubahan laba.
- h. Analisis Break Even, merupakan teknik analisis untuk mengetahui tingkat penjualan yang harus dicapai agar perusahaan tidak mengalami kerugian.

Menurut Prastowo (2011:80) ada lima teknik analisis yang dapat digunakan:

- 1) Likuiditas, yang mengukur kemampuan suatu perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek.
- 2) Solvabilitas (Struktur Modal), yang mengukur kemampuan suatu perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka panjang atau mengukur tingkat proteksi kreditor jangka panjang.
- 3) Return on Investment, yang mengukur tingkat kembalian investasi yang telah dilakukan oleh perusahaan.
- 4) Pemanfaatan Aktiva, yang mengukur efisiensi dan efektivitas pemanfaatan setiap aktiva yang dimiliki perusahaan.
- 5) Kinerja operasi yang mengukur efisiensi operasi perusahaan.
- 6) Dalam penelitian ini yang digunakan adalah Rasio Profitabilitas.
- 7) Rasio Likuiditas adalah Likuiditas adalah rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansial yang berjangka pendek tepat pada waktunya.
- 8) Rasio Profitabilitas adalah rasio yang dapat mengukur kemampuan perusahaan memperoleh laba, baik dalam hubungan dengan penjualan, *asset* maupun modal sendiri.

E. Rasio Profitabilitas

Menurut Sartono (2012:114), Rasio Profitabilitas adalah rasio yang dapat mengukur kemampuan perusahaan memperoleh laba, baik dalam hubungan dengan penjualan, *asset* maupun modal sendiri. Menurut Abdul (2014: 25) Rasio Profitabilitas adalah rasio yang mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode tertentu dan juga memberikan gambaran tentang tingkat efektifitas manajemen dalam melaksanakan kegiatan operasinya. Profitabilitas juga mempunyai hubungan positif dengan *dividen pay out ratio*, karena semakin tinggi tingkat profitabilitas maka semakin besar *dividen* yang dibagikan oleh perusahaan kepada investor. Jika perusahaan mampu menghasilkan laba terhadap penjualan dan investasi perusahaan, maka perusahaan dinilai sebagai perusahaan yang efisien. Sebaliknya, jika perusahaan tidak mampu menghasilkan laba terhadap penjualan dan investasi perusahaan maka perusahaan dinilai sebagai perusahaan yang tidak efisien.

Return On Assets (Tingkat Pengembalian Aset) Merupakan rasio perbandingan antara laba bersih setelah pajak dengan total aktiva. *Return on asset* sering juga disebut sebagai *return on investment*, karena *return on assets* ini melihat sejauh mana investasi yang telah ditanamkan mampu memberikan pengembalian keuntungan sesuai dengan yang diharapkan dan investasi tersebut sebenarnya sama dengan aset perusahaan yang ditanamkan. Semakin tinggi *return on assets*, maka semakin baik total aktiva yang dipergunakan untuk operasi perusahaan mampu memberikan laba bagi perusahaan sehingga kondisi ini efisien bagi perusahaan. Sebaliknya, semakin rendah *return on assets* maka semakin buruk total aktiva yang dipergunakan untuk operasi perusahaan tidak memberikan laba bagi perusahaan sehingga kondisi ini tidak efisien bagi perusahaan. Rasio atau pedoman yang baik adalah > 5 %.

Rumus untuk mencari *Return On Assets* adalah sebagai berikut :

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian dari hasil pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh mahasiswa. Metode yang digunakan adalah metode wawancara yaitu dengan melakukan tanya jawab kepada pemilik usaha mengenai sistem pengendalian manajemen yang diterapkan manajemen perusahaan, kemudian dilakukan perbandingan dengan melihat kinerja keuangan perusahaan. Lokasi penelitian dilakukan di Toko Karya Oli Pekanbaru.

Kegiatan yang dilakukan meliputi tiga tahap yaitu tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, dan tahap evaluasi. Tahap perencanaan dimulai dengan mencari informasi mengenai perhitungan penentuan harga pokok produksi berdasarkan aktivitas melalui jurnal, artikel penelitian atau pengabdian masyarakat yang meneliti masalah yang sama.

4. HASIL PENELITIAN

1. Analisis Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Perusahaan memiliki 1 orang Kepala Bagian yang membawahi seluruh karyawan. Dengan demikian, setiap pertanggung jawaban memiliki wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dimana

setiap manajer memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan yaitu dengan memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab para bawah. Sehingga dalam setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh.

Sistem pengendalian manajemen juga merupakan suatu proses untuk mendeteksi penyimpangan yang terjadi agar dapat dilakukan perbaikan. Laporan aktual yang tidak sesuai dengan standar yang diharapkan dari pusat pertanggungjawaban, akan mendorong manajer untuk mengevaluasi terhadap sebab-sebab penyimpangan, dan dengan kewenangan tanggung jawab manajer tersebut diharapkan dapat melakukan koreksi yang perlu diambil untuk mengatasinya.

Analisis dan Evaluasi Anggaran

Anggaran pada Toko Karya Oli, ditetapkan secara bottom-up dengan konfirmasi, dimana pihak pemimpin perusahaan terlebih dahulu menentukan kebijakan pelaksanaan operasional, atau dengan cara menyusun sendiri anggaran secara bottom-up. Kebijakan pimpinan dalam penyusunan anggaran perusahaan, dapat menggunakan asumsi dan prediksi yang sesuai dengan situasi ekonomi nasional maupun global. Dengan adanya, penyusunan anggaran ini diasumsikan, bahwa stabilitas kegiatan operasional perusahaan terjaga baik. Pemimpin perusahaan kemudian menetapkan anggaran selama satu tahun. RKAP (Rencana Kerja Dan Anggaran Perusahaan) yang telah ditetapkan oleh pimpinan dilakukan tiap awal tahunan anggaran dan berakhir setiap akhir tahun anggaran.

Untuk lebih jelas dapat dilihat pada laporan biaya produksi yang disajikan pada halaman berikut:

Tabel 1
Taksiran Biaya Proses Produksi

Jasa	Jasa yang Diproduksi	Jam TKL per unit	Jam Kerja Mesin/Unit	Bahan per unit	Harga Bahan/Unit	Upah/Jam
Service Ringan						
Service filter karburator	2	0,50	0,50	1	30.000	10.000
Service saringan udara	3	1,00	1,00	1	20.000	10.000
Ganti Oli	6	0,50	0,50	1	45.000	7.500
Pembersihan busi	6	0,50	0,50	1	20.000	10.000
Stel rantai roda	4	1,00	1,00	1	40.000	10.000
Stel rem depan & belakang	4	0,50	0,50	1	45.000	10.000
Tambah air aki	6	0,20	0,20	1	15.000	5.000
Ganti lampu/klakson	4	1,00	1,00	1	40.000	10.000
Jumlah	35					
Service Berat						
Turun mesin	2	4	4	1	300.000	15.000
Ganti paking mesin	2	4	4	1	90.000	15.000
Ring piston	2	3	3	1	75.000	15.000
Ganti bodi depan	2	1	1	1	300.000	15.000
Jumlah	8					

Perhitungan HPP

Tabel 2
Perhitungan Harga Pokok Produksi

Produk	Biaya Bahan Baku	Biaya Tenaga Kerja	Biaya Overhead	Biaya Produksi
		Langsung	Pabrik	per Unit
Service filter karburator	30.000	5.000	20.909	55.909
Service saringan udara	20.000	10.000	41.818	71.818
Ganti Oli	45.000	3.750	20.909	69.659
Pembersihan busi	20.000	5.000	20.909	45.909
Stel rantai roda	40.000	10.000	41.818	91.818
Stel rem depan & belakang	45.000	5.000	20.909	70.909
Tambah air aki	15.000	2.500	20.909	38.409
Ganti lampu/klakson	40.000	10.000	41.818	91.818
Turun mesin	300.000	90.000	250.908	640.908
Ganti paking mesin	90.000	60.000	167.272	317.272
Ring piston	75.000	60.000	167.272	302.272
Ganti bodi depan	160.000	30.000	83.636	273.636

Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen dengan Hasil Kinerja Keuangan

Setelah diadakan analisa dan evaluasi anggaran, maka dapat diketahui bahwa penyusunan anggaran dalam laporan harga pokok produksi perusahaan tidak dilakukan dengan baik sehingga jumlah yang dianggarkan tidak sesuai dengan realisasi yang mengakibatkan perusahaan sulit mengatur dan menyusun strategi yang tepat dalam mengembangkan perusahaan. Dimana, pada akhir setiap pelaksanaan anggaran, perusahaan membuat suatu laporan mengenai varians dan anggaran tahun berikutnya. Dalam laporan ini perlu dilakukan pembahasan mengenai penyimpangan yang terjadi terhadap anggaran dimana analisa dilakukan untuk mengetahui secara pasti penyebab penyimpangan tersebut, sehingga dapat diambil suatu tindakan perbaikan atauantisipasi untuk periode pelaksanaan anggaran selanjutnya.

Dalam sistem pengendalian manajemen, dilakukan penyampaian informasi dimana informasi ini sangat berguna bagi perusahaan untuk selalu mengetahui apa yang sedang terjadi dan membantu menjamin terkoordinasinya pelaksanaan pekerjaan di berbagai pusat investasi. Informasi-informasi ini disampaikan dalam bentuk laporan. Disamping itu, laporan juga digunakan sebagai dasar pengendalian, yang diperoleh dari analisa perbandingan antara rencana dengan realisasinya serta penjelasan terhadap penyimpangan yang terjadi akan memungkinkan masing-masing unit bekerja dengan sebaik-baiknya, karena merasa memiliki tanggung jawab atas hasil kinerja perusahaan.

Hasil evaluasi ini, dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen belum dilakukan dengan baik maka pengendalian manajemen terhadap kinerja keuangan perusahaan tidak akan berjalan dengan baik.

5.KESIMPULAN DAN SARAN

A.Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu

- 1) Anggaran bukanlah tujuan, tetapi merupakan salah satu alat yang digunakan oleh manajemen di dalam perencanaan dan pengendalian operasional perusahaan. Sehingga melibatkan berbagai unit fungsi yang ada di dalam organisasi perusahaan, baik di dalam proses penyusunan maupun terhadap pelaksanaan atas anggaran tersebut.
- 2) Struktur organisasi perusahaan ini dapat dikatakan memadai, walaupun belum sempurna karena telah terdapat pemisahan fungsi antara pelaksanaan dan fungsi pencatatan.
- 3) Laporan pelaksanaan anggaran menunjukkan data anggaran dan realisasinya serta penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dan penyusunan dilakukan pada akhir tahun.
- 4) Sistem pengendalian manajemen pusat investasi merupakan salah satu alat penunjuk pelaksanaan operasional perusahaan yang mempunyai peranan yang cukup penting dalam mencapai hasil kinerja/operasi pada perusahaan. Dimana, tingkat pengembalian aset dalam bentuk ROA memiliki peranan penting dalam mengukur kinerja perusahaan. Semakin tinggi tingkat ROA maka semakin baik pula ukuran prestasi kinerja perusahaan.
- 5) Toko Karya Oli Pekanbaru, belum melaksanakan sistem pengendalian manajemen dengan baik, hal ini dapat dilihat penerapan unsur pengendalian manajemen seperti pusat pertanggung jawaban, struktur organisasi, sistem informasi serta tujuan dan strategi belum dilaksanakan dengan baik.

B.Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Dalam menetapkan anggaran, perusahaan sebaiknya merinci dan menilai terlebih dahulu rencana-rencana anggaran, agar tidak terjadi perubahan anggaran setelah disahkan oleh pemimpin.
- 2) Dalam membuat laporan, hendaknya laporan itu tidak hanya merinci laporan keuangan saja tetapi juga memaparkan penyimpangan serta tindakan-tindakan yang dapat diambil untuk mengatasi penyimpangan-penyimpang yang terjadi.
- 3) Perusahaan perlu mengawasi pengeluaran biaya agar perolehan laba dapat lebih optimal.
- 4) Perlu adanya sistem pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen yang baik pada perusahaan agar perusahaan dapat lebih mudah mengatur dan menyusun strategi yang tepat dalam mengembangkan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, 2014, **Manajemen Keuangan Bisnis Konsep Dan Aplikasinya**, Author: Jakarta : Mitra Wacana Media
- Anthony, Robert N, Vijay Govindarajan. 2012. **Sistem Pengendalian Manajemen** Jilid Pertama. Jakarta : Salemba Empat.

- Arifah, Candra Karuma Nusantara, Chintya Intan Febriana, Budi Utomo. 2021, **Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Manajemen Produksi (Studi Kasus Pada PT. Liebra Permana Bawen Kabupaten Semarang)**, *Jurnal Manajemen Bisnis* Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Tangerang ISSN: 2302-3449 | E-ISSN: 2580-9490 Vol. 10 | No.2, Hal 309-315
- Cadez, S., and Guilding, C. 2008. An Explanatory Investigation of An Integrated Contingency Model of Strategic Management Accounting. *Accounting, Organization and Society*, Vol. 33 No.4, pp. 836-863.
- Cahyono, Ahmad dan Abd. Halim, 2010, **Sistem Pengendalian Manajemen**, STIM YKPN AMP, Yogyakarta
- Chandra, Riny, 2017, **Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Indojoya Agri Nusa**, *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, Vol.8, No.1 Januari 2017
- Fahmi, Irham, 2012, **Manajemen Keuangan Perusahaan dan Pasar Modal** Jakarta : Mitra Wacana Media
- Hery, 2015, **Analisis Laporan Keuangan**, Jakarta : Grasindo
- Jumingan, 2016, **Analisis Laporan Keuangan**, Jakarta : Bumi Aksara
- Lekatompessy, JE. 2011. Peran Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Disertasi Undip
- Prastowo, Dwi, Rifka Juliaty. 2011. **Analisis Laporan Keuangan**. Cetakan Kedua. Yogyakarta: AMP YKPN
- Prayitno, Ryanto Hadi. 2010, Peranan Analisa Laporan Keuangan dalam Mengukur Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi Kasus pada PT. X), *Jurnal Manajemen*, Volume 2 No.1, 7-8.
- Sartono, Agus, 2012, **Manajemen Keuangan Teori Dan Aplikasi**, Edisi 4, Yogyakarta : BPFE
- Sodikin, Slamet Sugiri, 2015, **Akuntansi Management**. Unit Penerbit Dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Widener, Sally, K. 2011. An Empirical And the design of management control, . *Accounting Organization and society* Vol 29, No 2, pp 377-399
- www.merdeka.com