

**IMPLEMENTASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
PADA PT. NUR RAMADHAN WISATA KABUPATEN SLEMAN
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**



SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Syarat-syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Strata 1**

Disusun Oleh:

**Rizki Firdaus
NIM. 17102040089**

Pembimbing

**H. M. Toriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si.
NIP 196902272003121001**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2023



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Fax. (0274) 552230 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-1361/Un.02/DD/PP.00.9/08/2023

Tugas Akhir dengan judul : IMPLEMENTASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA PT. NUR
RAMADHAN WISATA KABUPATEN SLEMAN DAERAH ISTIMEWA
YOGYAKARTA

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : RIZKI FIRDAUS
Nomor Induk Mahasiswa : 17102040089
Telah diujikan pada : Senin, 19 Juni 2023
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Valid ID: 64e3524586822

Ketua Sidang

Muhammad Toriq Nurmadiansyah, S.Ag.,M.Si
SIGNED



Valid ID: 64e432c24f604

Penguji I

Achmad Muhammad, M.Ag

SIGNED



Valid ID: 64e41ef28f1cb

Penguji II

Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si

SIGNED



Valid ID: 64e444ee40e84

Yogyakarta, 19 Juni 2023

UIN Sunan Kalijaga

Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd.

SIGNED

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada Yth:

Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga
Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum. Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk, dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : RIZKI FIRDAUS
NIM : 17102040089
Program Studi : Manajemen Dakwah
Judul Skripsi : Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen
pada PT. Nur Ramadhan Wisata Kabupaten Sleman
Daerah Istimewa Yogyakarta

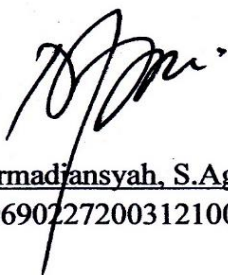
sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Jurusan/
Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah
satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam bidang Manajemen
Dakwah.

Dengan ini kami mengharap agar skripsi tersebut diatas dapat segera
dimunaqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

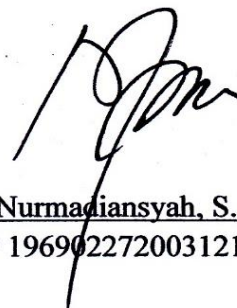
Wassalamu'alaikum. Wr. Wb.

Yogyakarta, 15 Juni 2023
Pembimbing

Ketua
Jurusan/ Program Studi



M. Toriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si
NIP 196902272003121001



M. Toriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si
NIP 196902272003121001

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rizki Firdaus
Nomor Induk Mahasiswa : 17102040089
Program Studi : Manajemen Dakwah
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul: **Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Nur Ramadhan Wisata Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta** merupakan hasil karya pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang penyusun ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka penyusun siap mempertanggungjawabkan sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 15 Juni 2023

Yang Menyatakan,



RIZKI FIRDAUS
NIM. 17102040089

HALAMAN PERSEMBAHAN

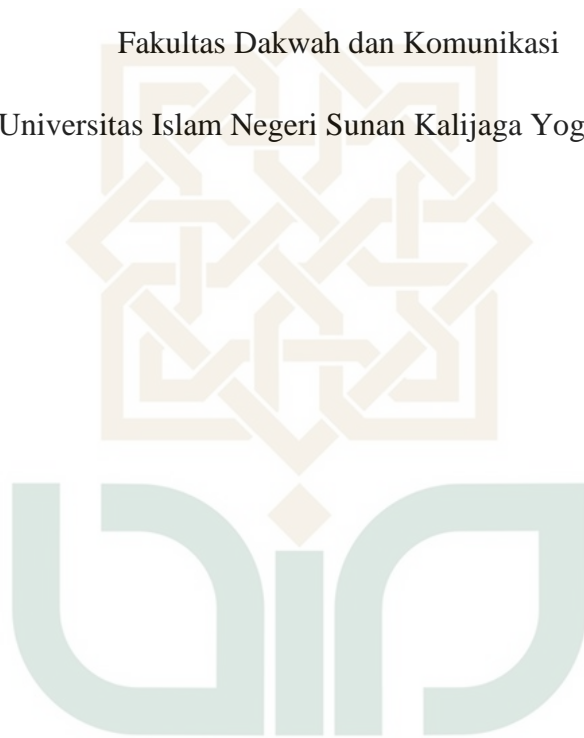
Karya ilmiah ini saya persembahkan untuk:

Almamater tercinta

Program Studi Manajemen Dakwah

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

MOTTO

رَبِّ ادْخُلْنِيْ مُدْخَلَ صِدْقٍ وَّاَخْرِجْنِيْ مُخْرَجَ صِدْقٍ وَّاَجْعَلْ لِّيْ مِنْ لَّدُنْكَ

سُلْطٰنًا نَّصِيْرًا

“Ya Tuhanku, masukan aku ke tempat masuk yang benar dan keluarkan (pula) aku ke tempat keluar yang benar dan berikanlah kepadaku dari sisi-Mu kekuasaan yang dapat menolong (ku)”
(Q.S. Al-Isra’ (17) : ayat 17)¹



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

¹ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: PT. Sinergi Pustaka Indonesia, 2012), hlm. 396.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah senantiasa peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat, taufiq dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul: **“Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Nur Ramadhan Wisata Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta”**. Namun demikian peneliti menyadari dengan sepenuh hati bahwa ini adalah benar-benar atas pertolongan Allah SWT.

Shalawat dan salam tidak lupa peneliti sanjungkan ke haribaan baginda Muhammad SAW, yang telah memberikan contoh dan tauladan kepada semua manusia untuk senantiasa bertindak sesuai dengan tuntunan Syariat Islam yang baik dan benar.

Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi tugas akhir perkuliahan dan melengkapi syarat kelulusan dari Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta serta memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1). Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi keilmuan bagi Program Studi Manajemen Dakwah dalam kajian keilmuan Manajemen.

Dalam penyusunan skripsi ini, peneliti memperoleh dorongan, petunjuk, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih banyak kepada :

1. Prof. Dr. Phil. Al Makin, S.Ag., M.A., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

2. Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd., selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. H. Muhammad Toriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, sekaligus dosen pembimbing skripsi yang dengan sabar memberikan nasehat, saran, dan bimbingan bagi peneliti untuk menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
4. Achmad Muhammad, M.Ag., selaku dosen pembimbing akademik yang telah berkenan memotivasi dan mengarahkan peneliti.
5. Segenap jajaran dosen dan karyawan Program Studi Manajemen Dakwah atas ilmu pengetahuan dan pengalaman yang diberikan, semoga menjadi ilmu yang bermanfaat bagi peneliti.
6. Mifdhol Abdurrahman, Lc., M.H.I., selaku Direktur Utama PT. Nur Ramadhan Wisata beserta jajaran direksi perusahaan yang dengan sukarela dan terbuka memberikan informasi yang dibutuhkan peneliti untuk melengkapi data dalam penyusunan tugas akhir ini.
7. Ayahanda Miftah dan Ibunda Hamidah yang telah dengan ikhlas mendoakan dan memberi dukungan secara moral maupun material.
8. Keluarga besar Bani Ismail atas segala do'a dan dukungan moral bagi peneliti.
9. Segenap Dewan Asatidz dan Masayikh Pondok Pesantren Pembangunan Miftahul Huda (P3MH) Cigaru 1 Majenang atas do'a dan ijazah yang sangat bermanfaat bagi peneliti.

10. Iqbal Naafi'an Cesario yang telah meminjamkan laptopnya kepada peneliti dari awal hingga akhir penyusunan tugas akhir ini.
11. Teman seperjuangan skripsi, Imroatun Azizah yang telah bekerjasama, berdiskusi, serta memberi bantuan dalam penyusunan skripsi ini.
12. Keluarga besar Masjid Baitun Na'im yang telah memberikan banyak pelajaran bagi peneliti, baik organisasi, wirausaha, maupun pelajaran lainnya yang tidak bisa peneliti sebutkan.
13. Keluarga besar Program Studi Manajemen Dakwah angkatan 2017 yang telah memberikan dukungan semangat dan pengalaman kepada peneliti.
14. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu, baik langsung maupun tidak langsung yang telah membantu penyusunan skripsi ini.

Penyusunan skripsi ini tentu masih jauh dari kata sempurna dan tentu masih banyak kekurangan. Peneliti hanya dapat mendo'akan semoga segala bentuk kebaikan, keikhlasan, dan dukungan yang diberikan kepada peneliti menjadi amal jariyah dan bermanfaat bagi banyak orang. Amiin

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 15 Juni 2023
Peneliti,

RIZKI FIRDAUS
NIM. 17102040089

ABSTRAK

Rizki Firdaus, NIM. 17102040089. *Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Nur Ramadhan Wisata Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta*. Skripsi. Yogyakarta: Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Semakin meningkatnya jumlah jemaah haji maupun umrah di Indonesia menjadikan banyak bermunculan penyedia layanan Penyelenggara Perjalanan Ibadah Umrah (PPIU) dan Haji Khusus (PIHK). Hal tersebut memicu timbulnya persaingan antar perusahaan untuk memperoleh jemaah dan mempertahankan eksistensinya sebagai penyedia layanan ibadah umrah dan haji khusus agar tidak berakhir gulung tikar. Maka diperlukan sistem pengendalian guna menjadikan laju perusahaan dapat dikendalikan sesuai dengan rencana-rencana yang telah ditentukan dan meminimalisir kejadian yang tidak diinginkan. Seperti yang diterapkan PT. Nur Ramadhan Wisata sebagai penyedia layanan Ibadah Umrah dan Haji Khusus pertama di Yogyakarta telah mampu mempertahankan usahanya dengan kurun waktu \pm 23 tahun dan mampu memperoleh jemaah dalam jumlah yang banyak, meskipun banyak pesaing/ *competitor* baru dengan harga yang lebih murah dengan iming-iming fasilitas yang lebih memuaskan. Teori yang digunakan adalah teori sistem pengendalian manajemen dari Abdul Halim, Achmad Tjahjono, dan Muh. Fakhri Husein yang mengadopsi teorinya Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Nur Ramadhan Wisata Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta?. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan di PT. Nur Ramadhan Wisata. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif yakni dengan menjelaskan situasi yang terjadi pada subjek penelitian secara menyeluruh, luas dan mendalam dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Nur Ramadhan Wisata Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta sudah menerapkan sistem pengendalian manajemen dengan baik. Proses pengendalian dilakukan dengan melalui 4 tahapan, yaitu perencanaan strategi, penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja. Pengendalian cenderung bersifat otoritatif dengan pengawasan sepenuhnya dibawah pimpinan tertinggi yaitu Direktur Utama PT. Nur Ramadhan Wisata melalui bantuan sistem informasi ELHAMZAH sebagai sarana untuk memudahkan pimpinan dalam melakukan pengawasan terhadap semua tugas dan pekerjaan karyawan.

Kata Kunci: Sistem, Pengendalian Manajemen

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
D. Kajian Pustaka	7
E. Kerangka Teori	14
F. Metode Penelitian	26
G. Sistematika Pembahasan	33
BAB II GAMBARAN UMUM PT. NUR RAMADHAN WISATA	34
A. Sejarah Berdirinya PT. Nur Ramadhan Wisata	34
B. Letak Geografis PT. Nur Ramadhan Wisata	38

C. Profil PT. Nur Ramadhan Wisata	40
D. Visi dan Misi PT. Nur Ramadhan Wisata.....	40
E. Struktur Organisasi PT. Nur Ramadhan Wisata	41
F. Deskripsi Kerja Pengurus PT. Nur Ramadhan Wisata.....	43
G. Produk PT. Nur Ramadhan Wisata Tahun 2023.....	51
H. Fasilitas dan Layanan PT. Nur Ramadhan Wisata.....	61
I. Persyaratan Pendaftaran dan Ketentuan Pembatalan Ibadah Umrah dan Haji Khusus.....	64
BAB III PEMBAHASAN	66
A. Implementasi Proses Pengendalian Manajemen pada PT. Nur Ramadhan Wisata.....	67
1. Perencanaan Strategi	69
2. Penyusunan Anggaran.....	72
3. Pelaksanaan	76
4. Evaluasi Kinerja	81
B. Faktor – Faktor dalam Proses Pengendalian Manajemen pada PT. Nur Ramadhan Wisata.....	86
BAB IV PENUTUP	103
A. Kesimpulan	103
B. Saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA	106
LAMPIRAN.....	108

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perbandingan Penelitian.....	12
Tabel 2.1 Daftar Kantor Cabang PT. Nur Ramadhan Wisata	37
Tabel 2.2 Daftar Pengurus PT. Nur Ramadhan Wisata	42
Tabel 2.3 Daftar Paket Umrah VIP dan Hemat Bulan Januari 2023	51
Tabel 2.4 Daftar Paket Umrah VIP dan Hemat Bulan Februari 2023	53
Tabel 2.5 Daftar Paket Umrah VIP dan Hemat Bulan Maret 2023	54
Tabel 2.6 Daftar Paket Umrah Full Ramadhan 1444 H/ 2023 M	56
Tabel 2.7 Daftar Paket Umrah Awal Ramadhan 1444 H/ 2023 M	57
Tabel 2.8 Daftar Paket Umrah Tengah Ramadhan 1444 H/ 2023 M.....	58
Tabel 2.9 Daftar Paket Umrah Akhir Ramadhan 1444 H/ 2023 M	59
Tabel 2.10 Daftar Paket Umrah VIP dan Hemat Syawal 1444 H/ 2023 M	60

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Elemen Sistem Pengendalian	17
Gambar 1.2 Triangulasi Sumber	32
Gambar 1.3 Triangulasi Teknik	32
Gambar 2.1 Kantor Pusat PT. Nur Ramadhan Wisata	38
Gambar 2.2 Google Map PT. Nur Ramadhan Wisata	39
Gambar 2.3 Struktur Organisasi PT. Nur Ramadhan Wisata.....	41

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penambahan jumlah populasi muslim di Indonesia memiliki dampak yang cukup besar terhadap kenaikan jumlah angka antren haji setiap tahunnya. Per tanggal 20 Januari 2023 angka antrean tersebut mencapai 6 juta jiwa.² Angka tersebut memberikan asumsi bahwa banyak masyarakat Indonesia yang memiliki minat besar untuk melaksanakan ibadah haji ke Tanah Suci. Akan tetapi jumlah kuota yang diberikan pemerintah Arab Saudi tidak sebanding dengan jumlah pendaftar saat ini, sehingga menimbulkan antrean yang cukup lama mencapai 98 tahun untuk haji reguler (di daerah tertentu).³ Solusi yang ditawarkan adalah dengan menggunakan haji khusus atau haji *furoda* bagi masyarakat mampu dan berkeinginan berangkat ke tanah suci lebih cepat. Namun selain biaya yang harus dikeluarkan cukup besar, kuota yang disediakan juga sangat terbatas. Maka ibadah umrah menjadi solusi lain yang dapat digunakan sebagai alternatif untuk mengobati rindu terhadap Baitullah dan tanah suci. Biaya yang dikeluarkan dalam pendaftaran ibadah umrah tidak terlalu besar dan tidak ada waktu tunggu (*waiting list*) dalam pelaksanaannya, sehingga bisa menjadi pertimbangan bagi masyarakat untuk memilih ibadah umrah.

² <https://amp.kompas.com/regional/read/2023/01/26/144511278/antrean-6-juta-pendaftar-haji-sampai-30-tahun-kemenag-tak-batasi-usia>, diakses pada 01 Mei 2023 pukul 21.18 WIB.

³ <https://haji.kemenag.go.id/v4/waiting-list>, diakses pada 23 November 2022 pukul 19.54 WIB.

Disisi lain alternatif ibadah umrah tersebut menjadi peluang usaha bagi beberapa pihak untuk membuka jasa Penyelenggara Perjalanan Ibadah Umrah (PPIU) atau biro travel umrah. Sampai saat ini terdapat 1.829 unit PPIU yang terdaftar di Kementerian Agama Republik Indonesia.⁴ Angka tersebut meningkat dari tahun 2021 dan tahun 2022, dimana jumlah PPIU di Indonesia tahun 2021 dan 2022 berada di angka 1.475 dan 1.793 unit. Hal itu membuktikan adanya prospek besar dalam usaha travel umrah serta memungkinkan adanya manfaat lain didalamnya, seperti terciptanya lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar. Akan tetapi fenomena tersebut juga memicu timbulnya persaingan usaha, karena besar kemungkinan terdapat perbedaan sistem dan model antara satu unit travel dengan unit travel lainnya. Seperti penawaran harga yang relatif murah, produk perjalanan yang lebih memuaskan, dan lainnya.

Munculnya persaingan pada dunia usaha berpotensi dalam menurunkan volume penjualan, ini disebabkan karena konsumen mempunyai pilihan yang lebih banyak, baik dari segi kualitas produk maupun harga. Sehingga banyak pelaku usaha yang tidak sustainable dan berakhir gulung tikar karena tidak ada perencanaan dan strategi yang matang. Fenomena tersebut tidak jarang kita temukan pada perusahaan lokal yang hanya berorientasi pada hasil atau keuntungan semata, tanpa memperhatikan proses dan persaingan yang ada dilingkungan sekitar.

⁴ <https://umrahcerdas.kemenag.go.id/home/travel/index/3>, diakses pada 06 November 2022 pukul 19.54 WIB.

Selain itu, pola manajemen yang kurang maksimal juga menjadi penghambat untuk bersaing di kancah nasional, sehingga potensi untuk mengembangkan usaha sangat kecil. Upaya yang perlu dilakukan adalah dengan memperbaiki manajemen dan menerapkan strategi baru, agar dapat melihat posisi perusahaan secara periodik. Karena perusahaan juga merupakan organisasi yang terorganisir, berdiri dan berjalan, yang tidak dapat terlepas dari hukum dan prinsip-prinsip dasar perusahaan pada umumnya. Upaya lainnya yang perlu dimaksimalkan adalah menerapkan sistem pengendalian manajemen guna menjadikan laju perusahaan dapat dikendalikan sesuai dengan rencana-rencana yang telah ditentukan dan meminimalisir kejadian-kejadian yang tidak diinginkan perusahaan.

Sistem dalam paradigma mekanistik diartikan sebagai satu kesatuan yang saling berkaitan satu sama lain dan terjadi secara berulang-ulang yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu. Pengertian lain dari sistem adalah suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan kegiatan atau untuk menyelesaikan suatu sasaran tertentu.⁵ Jadi dapat diartikan bahwa perusahaan harus memiliki jaringan yang terkoordinir agar pengendalian bisa berjalan dengan mudah dan dapat dipahami oleh semua komponen dalam perusahaan, sehingga tujuan dari perusahaan dapat direalisasikan.

Adapun pengertian pengendalian manajemen adalah bentuk kegiatan perencanaan dan pengendalian kegiatan yang terjadi pada suatu

⁵ H. M. Jogiyanto, *Analisis & Desain Sistem Informasi*, (Yogyakarta: Andi, 2005), hlm. 1.

organisasi, dengan posisi diantara dua kegiatan lainnya yaitu perumusan strategi yang dilakukan manajemen puncak dan pengendalian tugas yang dilakukan manajemen paling bawah.⁶ Pengendalian manajemen didefinisikan juga sebagai sebuah upaya untuk memastikan bahwa sumber daya perusahaan digunakan secara efektif dan efisien melalui beberapa tahapan mulai dari perencanaan strategi, penyusunan anggaran, pelaksanaan hingga evaluasi, sehingga perusahaan mampu menempatkan karyawannya diposisi yang tepat sesuai kualitas dan kredibilitas yang dimiliki.

Kompleksitas pengendalian manajemen dalam setiap perusahaan memiliki banyak perbedaan. Semakin besar skala perusahaan, maka sistem yang dibutuhkan harus semakin kuat. Sistem ini berorientasi pada manusia karena pengendalian manajemen lebih ditunjukkan untuk membantu manajer mencapai strategi organisasi melalui penilaian mendalam terhadap kinerja dan tanggungjawab karyawan. Perusahaan yang tidak menerapkan pengendalian manajemen cenderung berjalan statis tanpa arah dan tujuan yang jelas, sehingga kegiatan operasional akan mengalir seperti air dan permasalahan serta hambatan, baru terlihat di akhir periode pada saat evaluasi. Akibatnya perusahaan kerap mengalami kegagalan karena tidak fokus terhadap permasalahan dan baru bertindak apabila masalah sudah terjadi. Melalui sistem pengendalian manajemen permasalahan dapat dideteksi sedini mungkin, kemudian diambil tindakan agar tidak

⁶ Abdul Halim, dkk., *Sistem Pengendalian Manajemen*, ed. Revisi, cet. 4, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2019), hlm. 7.

menghambat program selanjutnya, mendorong kinerja karyawan yang lebih baik, serta memfokuskan terhadap tujuan perusahaan.⁷

Kinerja atau *performance* yang diciptakan perusahaan juga memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap keberhasilan perusahaan. Sehingga perusahaan perlu menetapkan standar kerja atau pengukuran kinerja guna menganalisa kualitas pekerjaan yang dilakukan setiap individu maupun kelompok dalam perusahaan. Hal ini berlaku pada perusahaan produk maupun jasa, salah satunya pada PT. Nur Ramadhan Wisata Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta.

PT. Nur Ramadhan Wisata sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa Penyelenggara Perjalanan Ibadah Umrah (PPIU) dan Haji Khusus (PIHK) menjadi subjek lembaga dalam penelitian ini. Peneliti melihat pengelolaan manajemen yang baik dan adanya potensi kemajuan yang pesat. Hal tersebut dibuktikan dengan konsistensi PT. Nur Ramadhan Wisata dalam mempertahankan perusahaan mulai dari tahun 2000 sampai sekarang, serta kredibilitas perusahaan dalam melayani dan menyediakan jasa Penyelenggara Perjalanan Ibadah Umrah (PPIU) dan Haji Khusus (PIHK). Tidak hanya itu, PT. Nur Ramadhan Wisata juga memiliki kumpulan alumni jemaah umrah atau haji yang solid dan terorganisir sehingga memudahkan pengurus PT. Nur Ramadhan Wisata untuk

⁷ Ria Safitri, *Sistem Pengendalian Manajemen di Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta*, Skripsi, (Yogyakarta: Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2018), hlm. 2-3.

menyebarkan informasi dan menawarkan produk perusahaan.⁸ Dari hal tersebut, peneliti akan mengangkat skripsi dengan judul **“Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Nur Ramadhan Wisata Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, peneliti memfokuskan masalah dalam penelitian agar penelitian menjadi lebih tepat dan terarah. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “bagaimana implementasi sistem pengendalian manajemen pada PT. Nur Ramadhan Wisata Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta?”.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Nur Ramadhan Wisata Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan keilmuan dan kontribusi ilmiah terhadap perkembangan ilmu manajemen, khususnya terkait dengan sistem pengendalian

⁸ Hasil Wawancara Tahap I dan diolah dengan Ustadz Abdul Wahid, Manajer Marketing dan Pengembangan PT. Nur Ramadhan Wisata, pada Kamis, 26 Agustus 2021.

manajemen. Hasil penelitian juga diharapkan mampu menjadi sumber rujukan bagi para peneliti yang akan mengkaji lebih dalam mengenai sistem pengendalian manajemen, sehingga dapat memperkaya ilmu pengetahuan dan temuan-temuan penelitian baru lainnya.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan terhadap PT. Nur Ramadhan Wisata dalam menerapkan sistem pengendalian manajemen dan menjadi solusi terhadap permasalahan yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen serta menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

D. Kajian Pustaka

Kajian pustaka atau telaah pustaka berisi tinjauan atas penelitian dan karya ilmiah terdahulu (buku, skripsi, tesis, disertasi, artikel dan sebagainya).⁹ Tujuan dari kajian pustaka ini adalah untuk menunjukkan originalitas penelitian dan membedakan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya, baik objek, subjek, maupun masalah yang diuraikan dalam penelitian. Dalam penelitian ini ada beberapa karya ilmiah yang memiliki kesesuaian dengan tema penelitian, yaitu :

⁹ Waryono, dkk., *Pedoman Skripsi*, (Yogyakarta: Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2014), hlm. 15.

1. Skripsi Ria Safitri, Mahasiswa Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2018 yang berjudul *Sistem Pengendalian Manajemen di Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta* dengan metode pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian manajemen pada Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta dikendalikan oleh pimpinan perusahaan yang terdiri dari dua pimpinan, yaitu: *Agency Director* selaku pimpinan dinas luar dan *Financial Unit Manager* selaku pimpinan dinas dalam. Konsep perancangan sistem pengendalian manajemen adalah dengan menerapkan sistem baru yang dinamakan sistem GAS (*General Office System*). Penerapan sistem tersebut disimpulkan lebih efektif dibandingkan dengan sistem lama yaitu BOS (*Branch Office System*), dikarenakan dengan sistem GAS tersebut pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan dinas luar (*Agency Director*) menjadi lebih maksimal dan pimpinan dinas dalam (*Financial Unit Manager*) lebih fokus pada masing-masing karyawannya saja.¹⁰
2. Skripsi Nur Fahrur Annisa, Mahasiswa Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar tahun 2019 yang berjudul *Analisis Anggaran dan Realisasi sebagai Alat Bantu Pengendalian Manajemen pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa*. Metode penelitian yang

¹⁰ Ria Safitri, *Sistem Pengendalian Manajemen di Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta*, Skripsi, (Yogyakarta: Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2018).

digunakan adalah kuantitatif dengan mengolah data berbentuk angka-angka berupa anggaran yang telah disusun dan ditetapkan oleh PDAM Tirta Jeneberang beserta realisasinya. Kesimpulan yang dihasilkan dari penelitian tersebut adalah bahwa terdapat beberapa biaya yang melebihi anggaran pada tahun 2016-2017 dan besarnya jumlah biaya yang harus dikeluarkan karena banyak biaya yang tidak dianggarkan sebelumnya, sehingga berakibat pada kebutuhan periodik perusahaan. Upaya yang perlu dilakukan adalah: *Pertama*, menambahkan kelengkapan dari dokumen-dokumen pada pengadaan barang dan jasa yang digunakan sesuai dengan peruntukannya agar tidak terjadi kekeliruan atau penyelewengan dalam anggaran tersebut. *Kedua*, diperlukan perbaikan pada sistem pengendalian manajemen perusahaan, sehingga perusahaan akan lebih efisien dalam menggunakan dana untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan dan pemborosan dana dapat ditekan seminimal mungkin. *Ketiga*, perlu adanya komitmen bersama pada seluruh level manajemen perusahaan terhadap anggaran yang telah ditetapkan, sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan dari penetapan anggaran tersebut.¹¹

3. Skripsi Rif'a Nabila Haris, Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Semarang tahun 2021 dengan judul *Evaluasi*

¹¹ Nur Fahrur Annisa, *Analisis Anggaran dan Realisasi sebagai Alat Bantu Pengendalian Manajemen pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa*, Skripsi, (Makassar: Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar, 2019).

Kinerja Karyawan pada PT. Putra Buana Indonesia Wood Industry.

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus yang berdasarkan fenomena, gejala, dan fakta atau informasi sosial. Dari penelitian tersebut dihasilkan kesimpulan bahwa faktor penyebab penurunan kinerja di PT. Putra Buana Indonesia Wood Industry adalah tekanan kerja, beban kerja, loyalitas kerja sehingga mengakibatkan stress kerja, pemberian insentif/ kompensasi yang tidak berkala, kurangnya motivasi kerja yang diberikan kepada karyawan dan kurangnya kedisiplinan kerja yang dilakukan karyawan. Adapun upaya yang perlu dilakukan untuk mengatasi problem tersebut adalah dengan melakukan bimbingan dan pengarahan, memberikan motivasi kerja dan meningkatkan kedisiplinan karyawan sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan.¹²

4. Jurnal karya Veronica Puspitasari, dkk., tahun 2018 dengan judul *Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen pada UMKM Batik Lasem* dengan menggunakan metode penelitian deskriptif atau dengan menganalisis bagaimana implementasi sistem pengendalian manajemen pada UMKM Batik Lasem secara langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahapan dalam perencanaan strategis belum dilakukan secara optimal karena pemilik menilai usaha batik tulis masih tergolong usaha kecil. Fase-fase dalam penyusunan anggaran belum

¹² Rif'a Nabila Haris, *Evaluasi Kinerja Karyawan pada PT. Putra Buana Indonesia Wood Industry*, Skripsi, (Semarang: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Semarang, 2021).

dilakukan secara keseluruhan, pemilik hanya melakukan penyusunan anggaran secara sederhana. Ukuran kinerja juga belum dilakukan secara keseluruhan, kedua perusahaan (Griya Batik Gajah dan Indah Aneka Warna) tidak melakukan evaluasi mengenai retensi karyawan karena karyawan yang keluar masuk akibat membandingkan gaji merupakan hal yang wajar dalam usaha batik, serta evaluasi pengurangan waktu siklus tidak dilakukan karena jumlah karyawan telah sesuai dengan pekerjaan yang ada.¹³

5. Jurnal karya Talita Lidya Kaunang, dkk., yang berjudul *Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses sistem pengendalian manajemen berupa penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja telah dilaksanakan dengan baik dan menunjukkan hasil yang efektif pada PT. PLN (Persero) ULP Manado Selatan. Sedangkan dalam proses perencanaan strategis ditemui tidak diterapkan secara maksimal di dalam perusahaan dikarenakan PT. PLN (Persero) ULP Manado Selatan hanya melaksanakan program yang diberikan dari UP3. Hal ini menunjukkan bahwa hampir semua proses sistem pengendalian manajemen sudah diterapkan sehingga memberikan pengaruh yang baik

¹³ Veronica Puspitasari, dkk., "Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen pada UMKM Batik Lasem", *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Vol. 15, No. 1, (Desember, 2018).

terlihat dari adanya peningkatan kinerja pada PT. PLN (Persero) ULP Manado Selatan. Dengan meningkatnya kinerja yang optimal, kualitas dan pelayanan kerja untuk penyediaan listrik dapat meningkat.¹⁴

Tabel 1.1
Perbandingan Penelitian

No	Nama Peneliti	Objek dan Subjek	Teori	Hasil Penelitian
1	Ria Safitri	Objek: Sistem Pengendalian Manajemen Subjek: AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta	Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan	Penerapan sistem baru dengan nama GAS (<i>General Office System</i>) dirasa lebih unggul daripada sistem lama BOS (<i>Branch Office System</i>) dikarenakan pengendalian yang dilakukan lebih maksimal oleh masing-masing pimpinan, baik pimpinan dinas dalam (<i>Financial Unit Manager</i>) maupun pimpinan dinas luar (<i>Agency Director</i>).
2	Nur Fahrur Annisa	Objek: Analisis Anggaran dan Realisasi sebagai Alat Bantu Pengendalian Manajemen Subjek: Perusahaan Daerah Air	Rudianto	Banyaknya biaya diluar anggaran yang harus dikeluarkan, sehingga diperlukan perbaikan dalam penyusunan anggaran dan pemangkasan penggunaannya serta upaya perbaikan pada sistem pengendalian manajemen perusahaan, guna menjadikan

¹⁴ Talita Lidya Kaunang, dkk., "Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan", *Jurnal EMBA*, Vol. 9, No. 1, (Januari, 2021).

		Minum (PDAM) Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa		perusahaan menjadi lebih efisien dalam menggunakan dana untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan.
3	Rif'a Nabila Haris	Objek: Evaluasi Kinerja Karyawan Subjek: PT Putra Buana Indonesia Wood Industry	Anwar Prabu Mangkunegara	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penurunan kinerja pada PT Putra Buana Indonesia Wood Industry disebabkan oleh beberapa hal, seperti: tekanan kerja, beban kerja, loyalitas kerja, pemberian insentif/ kompensasi yang tidak berkala, kurangnya motivasi dan kurangnya kedisiplinan karyawan
4	Veronica Puspitasari, dkk.	Objek: Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen Subjek: UMKM Batik Lasem	Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan	Proses dalam pengendalian manajemen belum dijalankan secara maksimum, seperti perencanaan strategis, penyusunan anggaran dan evaluasi kinerja. Pemilik perusahaan lebih memilih analisis sederhana untuk menjalankan perputaran perusahaan, sehingga hasil atau tujuan yang ditetapkan sulit untuk dicapai.
5	Talita Lidya Kaunang, dkk.	Objek: Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen untuk Meningkatkan	Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan	Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan dapat membantu meningkatkan kinerja

		n Kinerja Perusahaan Subjek: PT PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan		perusahaan serta menunjukkan hasil yang baik bagi perusahaan, seperti kualitas produk dan pelayanan yang maksimal bagi pengguna/ pelanggan.
--	--	--	--	--

Pada kajian pustaka ini, peneliti menekankan kembali bahwa fokus pembahasan adalah terkait implementasi sistem pengendalian manajemen pada PT. Nur Ramadhan Wisata Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta. Peneliti meyakini tidak ada kesamaan pembahasan dalam penelitian yang disajikan dengan penelitian sebelumnya.

E. Kerangka Teori

1. Konsep Dasar Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen didefinisikan sebagai suatu alat yang digunakan untuk mengimplementasikan strategi guna memotivasi anggota-anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.¹⁵ Sistem pengendalian juga disebut sebagai rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi yang berjalan secara terus-menerus. Pengendalian tersebut bukan sistem terpisah dalam organisasi,

¹⁵ Abdul Halim, dkk., *Sistem Pengendalian Manajemen*, hlm.13.

melainkan bagian penting dari setiap sistem yang digunakan manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya.¹⁶

Dalam sistem pengendalian manajemen terdapat ruang lingkup yang berfungsi untuk membatasi kajian pengendalian manajemen, yakni:

a. Sistem

Sistem merupakan hal ritmis yang terjadi secara berulang kali atau langkah-langkah terkoordinasi yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks sistem pengendalian manajemen, maka sistem merupakan sekelompok komponen yang masing-masing saling menunjang, saling berhubungan maupun tidak yang keseluruhannya merupakan satu kesatuan.¹⁷

b. Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen bisa disamaartikan dengan pengawasan, dimana fungsi tersebut merupakan proses penting yang harus diterapkan dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk menjamin bahwa apa yang ditetapkan sebagai tujuan dapat dicapai dengan semestinya. Menurut Fayol dalam Harahap mengartikan bahwa pengendalian atau pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan,

¹⁶ Thomas Sumarsan, *Sistem Pengendalian Manajemen, Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*, (Jakarta: PT Indeks, 2010), hlm. 11-12.

¹⁷ Arief Suadi, *Sistem Pengendalian Manajemen*, ed. Pertama, (Yogyakarta: BPFE, 2013), hlm. 3.

perintah yang dikeluarkan dan prinsip yang dianut, serta mengetahui kelemahan dan kesalahan agar dapat dihindari dikemudian hari.¹⁸

Menurut Hansen dan Mowen dalam Abdul Halim, dkk., pengendalian dalam konteks sistem pengendalian manajemen ini merupakan proses penetapan standar dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja yang sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal ini dimaksudkan untuk menjamin aktivitas yang sedang dilakukan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan organisasi.¹⁹

Thomas Sumarsan menuturkan bahwa pengendalian manajemen dapat berjalan efektif jika dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh manusia. Tanggungjawab berjalannya sistem pengendalian manajemen sangat tergantung pada pengelolaan manajemen. Manajemen menetapkan tujuan, merancang metode pengendalian, memantau serta mengevaluasi pengendalian. Maka demikian, seluruh karyawan dalam perusahaan memegang peranan penting untuk tercapainya sistem pengendalian manajemen yang efektif.²⁰ Sehingga perusahaan lebih memfokuskan kepada

¹⁸ Sofyan Syafari Harahap, *Sistem Pengawasan Manajemen (Management Control System)*, (Jakarta: Pustaka Quantum, 2001), hlm. 10.

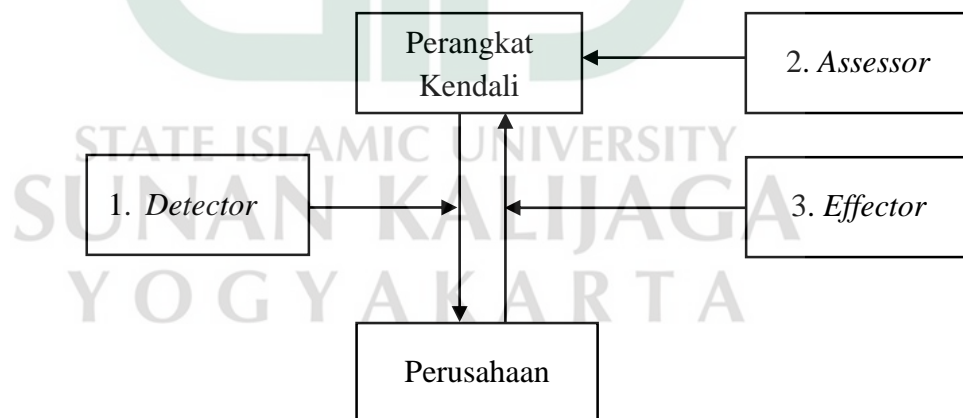
¹⁹ Abdul Halim, dkk., *Sistem Pengendalian Manajemen*, hlm. 4-5.

²⁰ Thomas Sumarsan, *Sistem Pengendalian Manajemen Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*, hlm. 5.

pemberian dorongan, kesanggupan atau sering kali mendorong karyawan untuk melakukan hal-hal terbaik bagi perusahaan agar tidak terjadi kegagalan. Karena kegagalan dalam pengendalian manajemen akan membawa kerugian *financial* yang besar, rusaknya reputasi, dan hilangnya kepercayaan. Akan tetapi, memiliki pengendalian yang lebih tidak selalu menjamin pengendalian yang lebih baik.²¹ Jadi pengendalian manajemen merupakan proses yang tidak dapat dihilangkan dalam kegiatan manajemen, karena dengan pengendalian manajemen setiap kegiatan yang dijalankan perusahaan dapat dikendalikan sesuai rencana yang ditetapkan.

Menurut Anthony dan Govindarajan suatu sistem pengendalian memiliki beberapa elemen, yakni:

Gambar 1.1
Elemen Sistem Pengendalian²²



Sumber: Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, *Management Control System, Sistem Pengendalian Manajemen*

²¹ Kenneth A Merchant dan Wim A. Van Der Stede, *Sistem Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba, 2014), hlm. 3.

²² Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, *Management Control System, Sistem Pengendalian Manajemen* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hlm. 3.

Berdasarkan gambar diatas dapat diuraikan penjelasannya sebagai berikut:²³

- 1) Pelacak (*detector*) atau sensor merupakan suatu perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
- 2) Penilai (*assessor*) atau pembanding merupakan perangkat yang menentukan signifikansi dari suatu peristiwa aktual dengan cara membandingkan dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.
- 3) Pengubah (*effector*) merupakan suatu perangkat yang sering disebut dengan “umpan balik” yang mengubah perilaku jika *assessor* mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan hal tersebut.

2. Proses Pengendalian Manajemen

Proses pengendalian manajemen melibatkan interaksi antarmanajer dan manajer dengan bawahannya. Setiap manajer memiliki kemampuan berbeda dalam teknis, gaya kepemimpinan, kemampuan interpersonal, pengalaman, pendekatan yang dilakukan dalam pembuatan suatu keputusan, sikap mereka ke arah kesatuan dan lain-lain.²⁴ Masalah dalam pengendalian manajemen adalah bagaimana

²³ *Ibid*, hlm. 3.

²⁴ Abdul Halim, dkk., *Sistem Pengendalian Manajemen*, hlm. 15.

mempengaruhi anggota/ karyawan dalam bertindak demi pencapaian tujuan mereka, sekaligus juga membantu pencapaian tujuan organisasi.

Adapun proses pengendalian manajemen mencakup beberapa kegiatan sebagai berikut:

a. Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi (pemrograman) adalah proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang. Hasil dari proses perencanaan strategi yang telah disebutkan di muka berupa dokumen yang dinamakan *strategic plan* (atau sering disebut program). Informasi tentang program meliputi beberapa tahun yang akan datang, biasanya meliputi tiga atau lima tahun. Dalam perusahaan yang berorientasi laba, setiap produk utama atau lini produk disebut sebagai program. Sedangkan dalam organisasi nirlaba, bentuk utama jasa organisasi yang ditawarkan merupakan suatu program.²⁵

b. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran yaitu proses pengoperasionalan rencana dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam unit moneter untuk kurun waktu tertentu. Keluaran dari penyusunan anggaran adalah anggaran. Anggaran merupakan rencana yang

²⁵ *Ibid*, hlm. 15.

diungkapkan secara kuantitatif dalam unit moneter untuk periode satu tahun. Program atau *strategic plan* yang telah disepakati merupakan titik awal dalam persiapan anggaran. Dalam anggaran, program dihubungkan dengan pusat pertanggungjawaban, bukannya program secara individual. Anggaran menggambarkan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh setiap manajer yang bertanggung jawab dalam sebuah program atau bagian dari program. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan suatu proses negosiasi antara pusat pertanggungjawaban dan atasannya.²⁶

Menurut Anthony dan Govindarajan bahwa anggaran memiliki beberapa karakteristik, yaitu:²⁷

- 1) Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tertentu.
- 2) Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah nonmoneter.
- 3) Biasanya meliputi waktu selama satu tahun. Dalam bisnis-bisnis yang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor musiman, mungkin ada anggaran per tahun.
- 4) Merupakan komitmen manajemen, manajer setuju untuk menerima tanggungjawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.

²⁶ *Ibid*, hlm. 15-16.

²⁷ Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, *Management Control System*, (Jakarta: Salemba Empat, 2015), hlm.2.

- 5) Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
- 6) Setelah disetujui, anggaran hanya bisa dirubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
- 7) Secara berkala kinerja keuangan aktual sebanding dengan anggaran, dan varian dianalisis serta dijelaskan.

c. Pelaksanaan

Selama tahun anggaran manajer melakukan program atau bagian dari program yang menjadi tanggung jawabnya. Laporan yang dibuat hendaknya menunjukkan informasi tentang program dan pusat pertanggungjawaban. Laporan pusat pertanggungjawaban juga harus menunjukkan informasi tentang anggaran dan realisasinya baik itu informasi untuk mengukur kinerja keuangan maupun non keuangan, informasi internal maupun informasi eksternal.²⁸

d. Evaluasi Kinerja

Kegiatan evaluasi menjadi kegiatan terakhir dalam sistem pengendalian manajemen dengan tujuan untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya serta menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Evaluasi kinerja dilakukan dengan

²⁸ Abdul Halim, dkk., *Sistem Pengendalian Manajemen*, hlm. 15.

membandingkan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.²⁹

Evaluasi kinerja juga dapat didefinisikan sebagai tahapan pemberian penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu. Evaluasi kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan pelaksanaan proses kerja. Evaluasi kinerja dapat pula dilakukan terhadap proses penilaian, review, dan pengukuran kinerja. Atas dasar evaluasi kinerja dapat dilakukan langkah-langkah untuk melakukan perbaikan kinerja diwaktu yang akan datang.³⁰

Adapun pendekatan-pendekatan juga dapat dilakukan guna melakukan evaluasi kinerja terhadap pekerjaan yang sudah dilakukan, yakni:³¹

- 1) Pendekatan Sikap

Pendekatan ini menyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu. Sifat biasanya diukur dalam bentuk inisiatif, kecepatan membuat keputusan, dan ketergantungan.

Meskipun pendekatan sifat sangat luas dipergunakan oleh

²⁹ *Ibid*, hlm. 16.

³⁰ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, ed. Kelima, cet. 10, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2016), hlm. 225.

³¹ *Ibid*, hlm. 226-227.

manajer, pada umumnya dipertimbangkan oleh para ahli sebagai yang paling lemah.

2) Pendekatan Perilaku

Masalah dalam pendekatan perilaku menunjukkan bagaimana individu tersebut berperilaku, dan bukan tentang kepribadiannya. Kemampuan orang untuk bertahan meningkat apabila penilaian kinerja didukung oleh tingkat perilaku kinerja.

Perilaku seseorang yang dapat dipergunakan untuk evaluasi kinerja adalah ketepatan waktu dalam menyampaikan laporan bulanan atau gaya kepemimpinan yang ditunjukkan. Perilaku seorang tenaga penjualan ditunjukkan oleh rata-rata jumlah kontak telepon per hari atau jumlah hari sakit yang dipergunakan dalam setahun.

3) Pendekatan Hasil

Pendekatan hasil memfokuskan kepada produk atau hasil usaha seseorang. Dengan menggunakan kriteria hasil, seorang *plant manager* dapat dinilai berdasarkan kriteria jumlah yang diproduksi, sisa yang ditimbulkan, dan biaya produksi per unit. Demikian pula halnya, seorang tenaga penjualan dapat diukur dari volume penjualan seluruhnya, peningkatan penjualan dan jumlah rekening yang dapat diciptakan.

4) Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kontingensi merupakan proses pendekatan dengan mencocokkan situasi tertentu yang sedang berkembang, yaitu dengan melihat sikap, perilaku, dan hasil yang telah dicapai, sehingga nantinya dilakukan promosi jabatan disesuaikan dengan situasi yang ada.

3. Lingkungan Pengendalian Manajemen

Lingkungan menjadi salah satu faktor yang berpengaruh dalam proses pengendalian manajemen. Pasalnya dengan lingkungan pengendalian setiap karyawan dapat beradaptasi sesuai dengan adat dan kebiasaan yang ada didalam organisasi tersebut. Dua aspek penting dari lingkungan adalah internal dan eksternal. Faktor internal dalam hal ini adalah struktur organisasi, struktur program, struktur rekening, faktor adminisratif, faktor perilaku dan budaya. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor dari luar perusahaan itu sendiri. Satu faktor penting adalah baik lingkungan internal maupun eksternal bervariasi pada setiap organisasi sehingga pengaruhnya terhadap pengendalian manajemen juga akan berbeda.³² Adapun uraian faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap pengendalian manajemen meliputi:

³² Abdul Halim, dkk., *Sistem Pengendalian Manajemen*, hlm. 13.

a. Perilaku Organisasi³³

Proses pengendalian manajemen tetap meletakkan manusia sebagai aktornya. Artinya ada proses mempengaruhi terhadap tujuan organisasi. Beberapa karakteristik organisasi yang mempengaruhi proses tersebut, terutama berkaitan dengan perilaku anggota dalam suatu organisasi. Perilaku dalam hal ini berkaitan erat dengan motivasi, sebagai upaya untuk mendorong, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Kemampuan seorang manajer dalam memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahannya akan menentukan aktivitas manajerialnya.

b. Pusat Pertanggungjawaban³⁴

Suatu organisasi dibagi menjadi bagian-bagian yang disebut pusat pertanggungjawaban, yakni suatu unit yang membawahi suatu tugas tertentu. Unit atau divisi ini dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Umumnya suatu organisasi terdiri dari beberapa pusat pertanggungjawaban yang masing-masing ditunjukkan dalam suatu kotak diagram organisasi tersebut. Adanya suatu pusat pertanggungjawaban ini adalah memenuhi satu atau beberapa tujuan yang telah ditetapkan.

³³ *Ibid*, hlm. 13-14.

³⁴ *Ibid*, hlm. 14.

F. Metode Penelitian

Metode penelitian atau metode ilmiah adalah cara sistematis atau langkah-langkah untuk menyusun ilmu pengetahuan atau prosedur mendapatkan pengetahuan ilmiah atau ilmu.³⁵ Adapun perincian metode yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan termasuk pada penelitian lapangan (*field research*). Pendekatan kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian misalnya adat, perilaku, dan lain-lain secara utuh dengan cara mendeskripsikan fenomena tersebut dalam bentuk tulisan pada suatu konteks khusus yang alamiah dan menggunakan berbagai metode ilmiah.³⁶

2. Subjek dan Objek Penelitian

a. Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan sumber tempat memperoleh keterangan penelitian.³⁷ Adapun subjek penelitian ini adalah Direksi, Staff, dan Jemaah PT. Nur Ramadhan Wisata Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta. Penetapan subjek tersebut

³⁵ Suryana, *Metodologi Penelitian*, (Bandung: Buku Ajar Perkuliahan Universitas Pendidikan Indonesia, 2010), hlm. 16.

³⁶ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ed. Revisi, cet. 24, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 6.

³⁷ Afidudin dan Beni Ahmad Saebani, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009), hlm. 86.

bertujuan untuk memperoleh informasi yang mendalam serta data yang relevan terkait PT. Nur Ramadhan Wisata untuk disajikan dalam penyusunan hasil penelitian.

b. Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan pokok persoalan yang menjadi pusat penelitian. Objek dalam penelitian ini adalah implementasi sistem pengendalian manajemen pada PT. Nur Ramadhan Wisata Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta.

3. Teknik Pengumpulan Data

a. Metode Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.³⁸ Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur dan dapat dilakukan melalui tatap muka (*face to face*) maupun dengan menggunakan telepon.³⁹ Pada penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara terstruktur yaitu dengan menyiapkan terlebih dahulu instrumen penelitian (*interview guide*) berupa garis besar permasalahan yang akan digunakan untuk mencari data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.

³⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 310.

³⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, cet. 23 (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 138.

b. Metode Observasi

Observasi merupakan metode atau cara menganalisis atau mengadakan pencatatan secara sistematis mengenai tingkah laku dengan melihat dan mengamati individu atau kelompok secara langsung. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan jika penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam, dan apabila responden yang diamati cukup besar.⁴⁰

Dari segi proses pelaksanaan pengumpulan data, observasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: *participant observation* (observasi berperan serta) dan *non participant observation* (observasi tidak berperan serta). Selanjutnya dari segi instrumentasi yang digunakan maka observasi dapat dibedakan menjadi observasi terstruktur dan tidak terstruktur.⁴¹

Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *non participant observation* (observasi tidak berperan serta) dengan instrumentasi terstruktur yakni peneliti tidak terlibat langsung dalam kegiatan sehari-hari yang dilakukan subyek penelitian melainkan hanya sebagai pengamat independen. Sedangkan instrumentasi terstruktur yang dimaksud adalah peneliti melakukan observasi

⁴⁰ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, cet. 27, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 203.

⁴¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, hlm. 145.

secara sistematis tentang apa yang akan diamati, kapan, dan dimana penelitian akan dilakukan.

c. Metode Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data dengan mencari data atau variabel, baik berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda, dan sebagainya.⁴² Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi adalah suatu teknik dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen yang relevan dengan tujuan dan fokus permasalahan.⁴³

4. Teknik Analisis Data

Analisis data pada dasarnya adalah sebuah tindakan dari peneliti dengan melakukan sebuah analisis terhadap data yang sudah terkumpul. Miles dan Huberman sebagaimana dikutip dalam Sugiyono mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya jenuh.⁴⁴ Aktivitas dalam analisis data meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

⁴² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, cet. XIII, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), hlm. 206.

⁴³ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 221-222.

⁴⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, hlm. 246-253.

a. Pengumpulan Data (*data collection*)

Pengumpulan data (*data collection*) merupakan kegiatan utama pada setiap penelitian. Dalam kualitatif pengumpulan data dilakukan dengan kegiatan wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi atau gabungan ketiganya (triangulasi).

b. Reduksi Data (*data reduction*)

Reduksi data (*data reduction*) merupakan proses merangkum, memilih alat pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dicari pola dan temanya, dan dibuang hal-hal yang tidak perlu.

c. Penyajian Data (*data display*)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data (*data display*). Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Teknik yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Data yang telah terkumpul dari reduksi selanjutnya dikategorikan ke dalam bab II dan bab III.

d. Penarikan Kesimpulan (*conclusion/ verification*)

Penarikan kesimpulan dari data yang telah tersusun tersebut dihubungkan dan dibandingkan dengan antara satu dengan yang lainnya sehingga mudah ditarik kesimpulan sebagai jawaban dari setiap permasalahan yang ada. Pada penelitian ini semua data diolah

untuk memunculkan deskripsi tentang implementasi sistem pengendalian manajemen pada PT. Nur Ramadhan Wisata Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta.

5. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data dilakukan untuk membuktikan penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah dan sekaligus untuk menguji data yang diperoleh.⁴⁵ Pada proses uji keabsahan data, peneliti menggunakan uji kredibilitas (*credibility*) dengan metode triangulasi. Triangulasi dalam pengujian ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber dan triangulasi teknik pengumpulan data, yaitu:⁴⁶

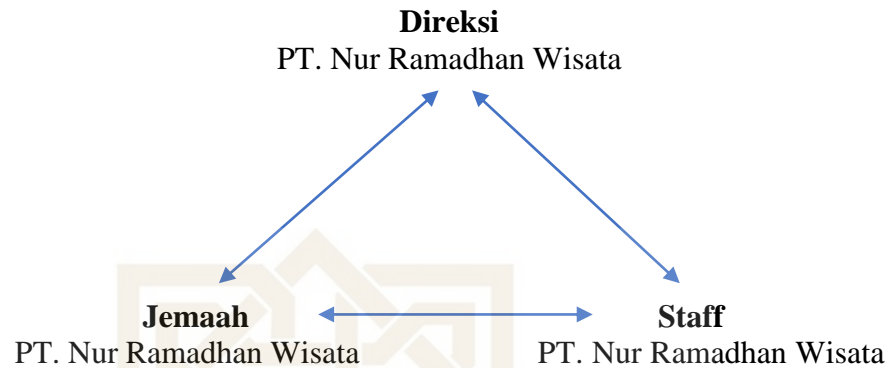
a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber merupakan metode untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang telah dianalisis sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan tiga sumber data yang ditentukan. Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah Direksi, Staff, dan Jemaah PT. Nur Ramadhan Wisata Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta.

⁴⁵ *Ibid*, hlm. 270

⁴⁶ *Ibid*, hlm. 273-274.

Gambar 1.2
Triangulasi Sumber

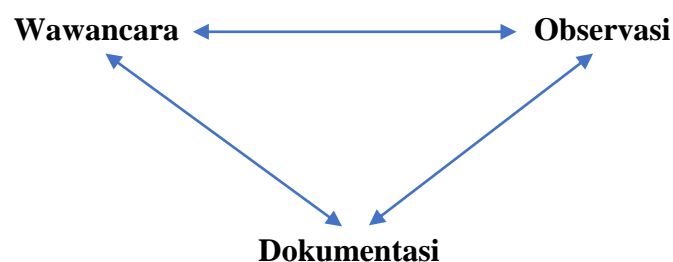


Sumber: Sugiono, Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik merupakan metode untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi atau kuesioner. Bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan.

Gambar 1.3
Triangulasi Teknik



Sumber: Sugiono, Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D

G. Sistematika Pembahasan

Pada penelitian ini, peneliti menyertakan sistematika pembahasan dengan tujuan untuk memudahkan proses penyusunan skripsi dan sebagai gambaran penyajian hasil penelitian tentang Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Nur Ramadhan Wisata Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta. Adapun sistematika pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan, menjelaskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II Gambaran Umum Lokasi Penelitian, yaitu menyajikan kondisi PT. Nur Ramadhan Wisata Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta yang *real* sebenarnya, meliputi: sejarah, letak geografis, biografi, visi dan misi, struktur organisasi, deskripsi kerja pengurus, produk, fasilitas dan layanan, persyaratan pendaftaran serta ketentuan pembatalan.

Bab III Pembahasan, yaitu penyajian tentang perihal yang dihasilkan peneliti dalam penelitiannya tentang Implementasi Proses Pengendalian Manajemen pada PT. Nur Ramadhan Wisata Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta.

Bab IV Penutup, berisi kesimpulan atau jawaban atas rumusan masalah sekaligus berisi saran-saran yang didasarkan pada hasil penelitian, dengan harapan bisa bermanfaat bagi peneliti serta lembaga penelitian dan lainnya.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan tentang Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Nur Ramadhan Wisata Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta menunjukkan bahwa penerapan Sistem Pengendalian Manajemen diterapkan dengan baik di PT. Nur Ramadhan Wisata Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta dengan melalui 4 proses pengendalian yaitu; perencanaan strategi, perumusan anggaran, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja.

Implementasi sistem pengendalian dilakukan secara langsung oleh Direktur Utama PT. Nur Ramadhan Wisata melalui evaluasi, pemberian motivasi, dan pendekatan personal. Dalam telaah penelitian ini sistem pengendalian yang dibangun PT. Nur Ramadhan Wisata cenderung otoritatif terhadap direktur utama, sehingga memiliki dampak yang cukup baik terhadap sebagian aspek perusahaan, seperti pengendalian dan kemajuan perusahaan. Dalam pengendalian PT. Nur Ramadhan Wisata sifat otoritatif diterapkan untuk menciptakan kedisiplinan dan membangun sifat tanggungjawab semua karyawan, sedangkan dalam kemajuan perusahaan sifat otoritatif difungsikan untuk mencegah perusahaan agar tidak terjadi stagnasi, sehingga tidak bisa mengikuti kemajuan dan perkembangan era. Adapun penggunaan sistem informasi pada PT. Nur Ramadhan Wisata

dilakukan guna memudahkan direktur utama dalam melakukan pengendalian/ *control* terhadap tugas dan tanggungjawab karyawan.

B. Saran

Berdasarkan hasil yang diperoleh, terdapat beberapa hal yang dapat dipertimbangkan sebagai saran. Adapun saran-saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Lembaga

- a. Perlunya memperhatikan kembali sistem pengendalian manajemen yang sudah dibangun dan meningkatkannya dengan yang lebih baik supaya visi dan misi perusahaan dapat direalisasikan dengan mudah dan sempurna.
- b. Perlunya adanya sistem pengendalian yang demokratis agar setiap direksi maupun staff memiliki kepekan terhadap tanggungjawab yang diamanahkan serta memiliki keleluasaan berekspresi dalam merealisasikan tugas-tugasnya.
- c. Berdasarkan realita dilapangan bahwa sistem informasi yang digunakan sebagai alat pengendalian manajemen di PT. Nur Ramadhan Wisata masih memerlukan campur tangan dari pihak lain. Sehingga menurut peneliti PT. Nur Ramadhan Wisata harus memiliki Web dan Programmer Developer sendiri guna memudahkan perusahaan untuk mendesain sistem informasi sesuai keperluan perusahaan serta menjaga privasi perusahaan dari pihak luar yang tidak bertanggungjawab.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Dikarenakan keterbatasan peneliti dalam melakukan penelitian ini sehingga hasil yang didapatkan belum mewakili teori secara keseluruhan. Untuk itu, saran bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan implementasi sistem pengendalian manajemen untuk dapat melakukan penelitian di sektor atau pos-pos lainnya sehingga dapat membandingkan hasil dengan penelitian sebelumnya. Selain itu, pengembangan variabel juga bisa dilakukan untuk menambah data dan bahan analisis agar lebih bervariasi. Peneliti juga menyarankan agar penelitian selanjutnya dapat lebih mendalam untuk mengumpulkan data, baik dalam wawancara, observasi, maupun dokumentasi agar hasil yang didapat lebih maksimal atau mampu menggambarkan dengan jelas dan aktual keadaan objek yang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Afidudin dan Beni Ahmad Saebani, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Pustaka Setia, 2009.
- Annisa, Nur Fahrur, *Analisis Anggaran dan Realisasi sebagai Alat Bantu Pengendalian Manajemen pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa*, Skripsi, Makassar: Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar, 2019.
- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan, *Management Control System*, Jakarta: Salemba Empat, 2015.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, cet. XIII, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002.
- Halim, Abdul, dkk., *Sistem Pengendalian Manajemen*, ed. Revisi, cet. 4, Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2019.
- Harahap, Sofyan Syafari, *Sistem Pengawasan Manajemen (Management Control System)*, Jakarta: Pustaka Quantum, 2001.
- Haris, Rif'a Nabila, *Evaluasi Kinerja Karyawan pada PT. Putra Buana Indonesia Wood Industry*, Skripsi, Semarang: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Semarang, 2021.
- <https://amp.kompas.com/regional/read/2023/01/26/144511278/antrean-6-juta-pendaftar-haji-sampai-30-tahun-kemenag-tak-batasi-usia>, diakses pada 01 Mei 2023.
- <https://databoks.kadata.co.id/datapublish/2023/03/28/ini-jumlah-populasi-muslim-di-kawasan-asean-indonesi>, diakses pada 01 Mei 2023.
- <https://haji.kemenag.go.id/v4/waiting-list>, diakses pada 23 November 2022.
- <https://nurramadhan.com/tentang-kami/>, diakses pada 24 November 2022.
- <https://umrahcerdas.kemenag.go.id/home/travel/index/3>, diakses pada tanggal 06 November 2022.
- Jogiyanto, H. M, *Analisis & Desain Sistem Informasi*, Yogyakarta: Andi, 2005.
- Kaunang, Talita Lidya, dkk., “Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan”, *Jurnal EMBA*, Vol. 9, No. 1, (Januari, 2021).

- Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Bandung: PT. Sinergi Pustaka Indonesia, 2012.
- Merchant, Kenneth A & Wim A. Van Der Stede, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jakarta: Salemba, 2014.
- Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ed. Revisi, cet. 24, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Puspitasari, Veronica, dkk., “Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen pada UMKM Batik Lasem”, *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Vol. 15, No. 1, (Desember, 2018).
- Safitri, Ria, *Sistem Pengendalian Manajemen di Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta*, Skripsi Yogyakarta: Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2018.
- Saretta, Irene Radius, *Kompetitor: Definisi, Manfaat, dan Trik Menghadapinya*, <https://www.cermati.com/artikel/kompetitor-definisi-manfaat-dan-trik-menghadapinya>, diakses pada 25 Januari 2022.
- Suadi, Arief, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 2013.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, cet. 23, Bandung: Alfabeta, 2016.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2015.
- Sukmadinata, Nana Syaodih, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Sumarsan, Thomas, *Sistem Pengendalian Manajemen, Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*, Jakarta: PT Indeks, 2010.
- Suryana, *Metodologi Penelitian*, Bandung: Buku Ajar Perkuliahan Universitas Pendidikan Indonesia, 2010.
- Ter. Tjakrawala, F.X. Kurniawan, Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, terj. F.X Kurniawan Tjakrawala, *Management Control System, Sistem Pengendalian Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Waryono, dkk., *Pedoman Skripsi*, Yogyakarta: Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2014.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, ed. Kelima, cet. 10, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2016.