

**Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dan Strategi
Bisnis dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan**
(Studi Kasus pada CV Bandung Concept di Kab. Bandung)
Analysis Of Application Of Management Control System And Business Strategy To
Improve Company Performance

¹Syafira Nur Afifah, ²Rini Lestari, ³Nurleli

^{1,2,3}Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung,
Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

email: ¹syafiranafifah@gmail.com, ²unirinilestari@gmail.com, ³lelinur@gmail.com

Abstract. The low achievement of the targeted profit level does not match what is expected and the company's inferior superiority in business competition, making the company need to implement a management control system and business strategy to be able to plan activities and achieve the goals set by the company. This study aims to analyze the application of management control systems, business strategy, company performance, the application of management control systems in improving company performance and the application of business strategy in improving company performance. The study uses descriptive-analytical methods with quantitative approaches. Data sources used are primary data sources. The data collection techniques used were questionnaires and interviews. The results showed that the company was adequate in implementing a management control system, the company was quite good in implementing business strategy, the company's performance as measured by using Return on Assets (ROA) from the period 2016 to 2017 decreased and from 2017 to 2018 has increased, the application of management control systems can improve company performance with increased Return on Assets and the application of business strategy can improve company performance with increased Return on Assets.

Keywords: Application of Management Control System, Application of Business Strategy, Company Performance.

Abstrak. Rendahnya pencapaian tingkat keuntungan yang ditargetkan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan dan kurang unggulnya perusahaan dalam persaingan bisnis, menjadikan perusahaan perlu menerapkan sistem pengendalian manajemen dan strategi bisnis untuk dapat merencanakan kegiatan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan sistem pengendalian manajemen, strategi bisnis, kinerja perusahaan, penerapan sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan penerapan strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian menggunakan metode deskriptif analitis dengan pendekatan kuantitatif. Sumber data yang digunakan yaitu sumber data primer. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah cukup memadai dalam menerapkan sistem pengendalian manajemen, perusahaan cukup baik dalam menerapkan strategi bisnis, kinerja perusahaan yang diukur dengan menggunakan Return on Assets (ROA) dari periode tahun 2016 ke tahun 2017 mengalami penurunan dan dari tahun 2017 ke tahun 2018 mengalami peningkatan, penerapan sistem pengendalian manajemen mampu meningkatkan kinerja perusahaan dengan Return on Assets yang meningkat dan penerapan strategi bisnis mampu meningkatkan kinerja perusahaan dengan Return on Assets yang meningkat.

Kata Kunci: Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen, Penerapan Strategi Bisnis, Kinerja Perusahaan.

A. Pendahuluan

Semakin ketatnya persaingan bisnis pada era globalisasi ini, menjadikan para pesaing bisnis mempunyai tujuan yang sama yaitu berusaha memenangkan persaingan bisnis (Silalahi, 2007:3). Kinerja perusahaan pada dasarnya merupakan

keberhasilan kegiatan perusahaan dalam meningkatkan kemampuan perusahaan secara terus menerus dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Tika (2012:122), Mulyadi (2007:328) dan Nasucha (Fahmi, 2012:227)). Rasio profitabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan laba

berdasarkan kemampuan dan sumber yang ada seperti halnya penjualan, kas, modal, jumlah karyawan, jumlah cabang, dan sebagainya (Harahap, 2016:304). Pengukuran tingkat pengembalian dari bisnis atau seluruh aset yang ada di perusahaan disebut dengan ROA (*Return on Assets*) (Sugiono, 2009:80).

Di Indonesia ada beberapa permasalahan mengenai kinerja perusahaan. Salah satunya yaitu permasalahan yang terjadi pada CV Bandung Concept. Pada tahun 2017 perusahaan mengalami penurunan dalam kinerja perusahaan yaitu dilihat berdasarkan *Return on Assets* (ROA) yang diperoleh sebesar 7,27% dimana pada tahun sebelumnya 2016 tingkat *Return on Assets* perusahaan adalah 7,89%. Penyebab yang menjadikan perusahaan mengalami penurunan adanya peningkatan jumlah aktiva tetap oleh adanya kenaikan nilai tanah, nilai bangunan dan penambahan pembelian mesin. Akan tetapi, apabila suatu perusahaan yang mengalami kegagalan dalam perolehan laba perusahaan bisa menandakan terjadinya kegagalan dalam penerapan sistem pengendalian manajemen (Sunaryo, 2018:90).

Permasalahan selanjutnya mengenai sistem pengendalian manajemen pada CV Bandung Concept sebagaimana yang dinyatakan oleh Saripudin (2016) President Director bahwa terdapat perbedaan pemahaman antara pimpinan dengan para anggotanya sehingga hasil keputusan yang telah disepakati tidak dapat direalisasikan sebagaimana yang telah disepakati, sehingga kondisi tersebut dapat mengganggu kegiatan perusahaan. Sistem pengendalian manajemen pada dasarnya merupakan suatu sistem yang digunakan perusahaan untuk merencanakan kegiatan yang dikordinasikan oleh manajer kepada para anggota organisasi

untuk melaksanakan strategi dalam mencapai tujuan perusahaan (Sumarsan (2013:4), Anthony *et al.* (Supriyono, 2000:26) Samryn (2012:258), Maciariello dan Kirby (Supriyono, 2000:26), Supriyono (2000:27) dan Das (2011:3)).

Sebaik apapun strategi bisnis organisasi jika tidak didukung oleh sistem pengendalian manajemen yang selaras dan efektif maka organisasi tidak mampu mencapai tujuannya (Efferin dan Soeherman, 2010:39). Ada dua sumber penting yang menjadi keunggulan kompetitif dapat ditemukan pada struktur biaya perusahaan dan kemampuan perusahaan dalam melakukan diferensiasi dari pesaingnya (Pearce dan Robinson, 2011:306)). Permasalahan mengenai strategi bisnis di Indonesia salah satunya yaitu produk lokal kalah saing dengan produk luar negeri. Ramadhan (2018) selaku Perancang Busana menyatakan bahwa kreasi-kreasi pengrajin lokal dihargai dengan nominal alakadarnya. Padahal produk-produk karya dalam negeri tak kalah bagus dan berkualitas dibanding produk buatan luar negeri. Penyebab yang membuat produk lokal dihargai tidak setinggi produk luar negeri ternyata terletak pada strategi pemasaran dan packaging.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka pokok pembahasan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen pada perusahaan CV Bandung Concept di Kab. Bandung?
2. Bagaimana penerapan strategi bisnis pada perusahaan CV Bandung Concept di Kab. Bandung?
3. Bagaimana kinerja perusahaan pada perusahaan CV Bandung Concept di Kab. Bandung?
4. Bagaimana penerapan sistem

pengendalian manajemen mampu meningkatkan kinerja perusahaan?

5. Bagaimana penerapan strategi bisnis mampu meningkatkan kinerja perusahaan?

B. Landasan Teori

Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen

Penerapan sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan perusahaan untuk merencanakan kegiatan yang dikoordinasikan oleh manajer kepada para anggota untuk melaksanakan strategi dalam mencapai tujuan perusahaan (Sumarsan (2013:4), Anthony *et al.* (Supriyono, 2000: 26), Samryn (2012:258), Maciariello dan Kirby (Supriyono, 2000:26), Supriyono (2000:27) dan Das (2011:3)). Penerapan sistem pengendalian meliputi dua aspek utama, yaitu struktur dan proses (Samryn, 2013:258). Struktur sistem pengendalian manajemen berpusat pada berbagai tipe pusat pertanggungjawaban (Anthony dan Govindarajan, 2009:175). Berikut pusat-pusat tanggung jawab (Anthony dan Bedford, 1992:28):

- a) Pusat Biaya
- b) Pusat Pendapatan
- c) Pusat Laba
- d) Pusat Investasi

Proses pengendalian manajemen yaitu yang melibatkan komunikasi dan interaksi informal di kalangan manajer dan karyawan. Di samping pada pengendalian informal, perusahaan memiliki sistem pengendalian formal, yang meliputi tahap-tahap pemrograman, penganggaran, operasi dan pengukuran, serta pelaporan dan analisis (Anthony dan Bedford, 1992:30). Berikut tahapannya:

- a) Pemrograman
- b) Penganggaran
- c) Operasi dan Pengukuran

d) Pelaporan dan Analisis

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rahmad, Lestari dan Fitriah (2018) pada perusahaan pertambangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia menyatakan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari struktur dan proses Sistem Pengendalian Manajemen. Berdasarkan kajian pustaka dan hasil riset terdahulu maka penulis mengindikasikan penerapan sistem pengendalian manajemen mampu dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Penerapan Strategi Bisnis

Penerapan strategi bisnis adalah merupakan penerapan perencanaan yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan persaingan produk sehingga mencapai tujuan (tingkat keuntungan) yang diharapkan (Rufaidah (2013:203) dan Kourdi (2009:3)). Dua strategi bisnis yaitu strategi *cost leadership* dan strategi *differentiation* bisnis yang tidak mempunyai salah satu dari kedua bentuk keunggulan kompetitif tersebut akan memperoleh kinerja yang buruk dibandingkan dengan bisnis yang sejenis, sementara bisnis yang mempunyai keduanya dapat memperoleh tingkat profitabilitas tertinggi dalam industrinya (Pearce dan Robinson, 2011:306-307). Pada model strategi generik Porter (1980) terdapat empat jenis strategi bersaing yaitu *Cost Leadership*, *Differentiation*, *Cost Focus*, dan *Differentiation Focus* (Rufaidah, 2013:204). Berdasarkan model strategi generik yang diungkapkan oleh Porter (Rufaidah, 2013:204) maka dimensi yang digunakan yaitu strategi *Cost Leadership* dan strategi *Differentiation*.

a. Cost Leadership

Kepemimpinan Biaya (*cost leadership*) adalah strategi perusahaan yang mengungguli dari para pesaing

dalam memproduksi barang atau jasa dengan biaya yang paling rendah (Blocher *et al.*, 2007:31). Berdasarkan definisi yang telah diungkapkan oleh Blocher *et al.* (2007:31), maka indikator dalam strategi Cost Leadership adalah sebagai berikut (Musthafa, 2015:21):

- a) Melaksanakan biaya produksi rendah.
- b) Melaksanakan biaya operasional rendah.
- c) Melaksanakan harga pokok produk rendah.
- d) Melaksanakan harga jual produk rendah.
- e) Adanya ketersediaan produk setiap saat di distributor.
- f) Melakukan pengendalian efisiensi disemua rantai nilai secara ketat.
- g) Melakukan pengendalian produktifitas.

b. Differentiation

Strategi diferensiasi (*differentiation*) adalah strategi yang menciptakan persepsi kepada pelanggannya bahwa produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan bersifat unik, serta hasil produk atau jasa lebih berkualitas (Blocher *et al.*, 2007:31). Berdasarkan definisi yang telah diungkapkan oleh Blocher *et al.* (2007:31) maka indikator dalam strategi Differentiation adalah sebagai berikut (Musthafa, 2015:21):

- a) Menyediakan produk kualitas tinggi.
- b) Menyediakan fitur produk yang unik.
- c) Perubahan cepat dalam disain dan pengenalan produk baru.
- d) Menyediakan layanan purna jual.
- e) Produk dan jasa sesuai kebutuhan pelanggan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Andriyani, Nurleli dan Lestari (2018) pada distro di Plaza Parahyangan Bandung mereka menyatakan bahwa keunggulan

kompetitif yang dilihat dari segi keunikan dan teknologi sudah baik, namun dari segi harga, distro-distro masih belum mampu bersaing dengan distro-distro selain di Plaza Parahyangan Bandung. Berdasarkan kajian pustaka dan hasil penelitian terdahulu maka penulis mengindikasikan penerapan strategi bisnis mampu dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah keberhasilan kegiatan perusahaan dalam meningkatkan kemampuan perusahaan secara terus menerus dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Tika (2012:122), Mulyadi (2007:328) dan Nasucha (Fahmi, 2012:227)). Pada jenis-jenis rasio profitabilitas yang telah diuraikan, pengukuran kinerja perusahaan yang digunakan dalam penelitian adalah *Return on Assets* (ROA), karena ROA sering digunakan perusahaan, untuk mengukur tingkat pengembalian dari bisnis atas seluruh aset yang ada. ROA merupakan rasio yang menunjukkan seberapa besar aset perusahaan dalam menciptakan laba bersih. Atau rasio yang menggambarkan efisiensi pada dana yang digunakan dalam perusahaan. Berikut ini merupakan rumus perhitungan *Return on Assets* (ROA), yaitu sebagai berikut:

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}}$$

(Sugiono, 2009:80)

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pada perusahaan CV Bandung Concept

- a. Struktur sistem pengendalian manajemen

Tabel 1. Rekapitulasi Jawaban Responden pada Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Indikator Struktur SPM	Skor	Kriteria setiap pernyataan	Total Skor Struktur SPM	Kriteria Nilai
Pusat Biaya	151	Baik	518	Cukup Memadai
Pusat Pendapatan	123	Cukup Baik		
Pusat Laba	122	Cukup Baik		
Pusat Investasi	122	Cukup Baik		

Sumber: Hasil Perhitungan, Diolah dari Data Primer 2019

Berdasarkan hasil rekapitulasi tabel 1 di atas memperlihatkan bahwa total skor pada struktur sistem pengendalian manajemen yaitu sebesar 518 dengan jumlah responden 20 orang, terletak pada kelas interval “cukup memadai”. Pada indikator pusat biaya, manajer mengukur dengan baik setiap pengeluaran biaya yang dikeluarkan untuk produksi pakaian. Pada indikator pusat pendapatan, manajer dapat menyusun dengan baik penyusunan

anggaran perusahaan serta menghitung pendapatan yang diperoleh. Pada indikator pusat laba, manajer senantiasa melakukan pengukuran laba dengan selisih antara pendapatan dan beban. Pada indikator pusat investasi, manajer mengelola dengan baik dalam menggunakan aset perusahaan untuk dapat memperoleh keuntungan serta melakukan pengukuran terhadap investasi.

b. Proses sistem pengendalian manajemen

Tabel 2. Rekapitulasi Jawaban Responden pada Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Indikator Proses SPM	Skor	Kriteria setiap pernyataan	Total Skor Proses SPM	Kriteria Nilai
Pemrograman	137	Baik	508	Cukup Memadai
Penganggaran	121	Cukup Baik		
Pelaksanaan dan Pengukuran	126	Cukup Baik		
Pelaporan dan Analisis	124	Cukup Baik		

Sumber: Hasil Perhitungan, Diolah dari Data Primer 2019

Berdasarkan hasil rekapitulasi tabel 2 diatas, memperlihatkan bahwa total skor pada proses sistem pengendalian manajemen yaitu sebesar 508 dengan jumlah responden 20 orang, terletak pada kelas interval “cukup memadai”. Pada indikator pemrograman, manajer menyusun program untuk setiap kegiatan

perusahaan dengan baik serta sesuaiya kegiatan dengan perencanaan program. Selanjutnya Pada indikator penganggaran *top management* senantiasa mengikutsertakan manajer fungsional dalam penyusunan anggaran serta manajer memahami dengan baik mengenai anggaran dengan pelaksanaan program. Pada indikator

pelaksanaan dan pengukuran manajer melaksanakan kegiatan operasional sesuai dengan anggaran serta manajer mengumpulkan data dari pusat-pusat pertanggung jawaban. Pada indikator pelaporan dan analisis manajer dengan

baik menyesuaikan kegiatan yang telah direncanakan dengan kegiatan yang telah dilaksanakan serta membuat laporan setiap selesainya kegiatan yang dilaksanakan.

Penerapan strategi bisnis pada perusahaan CV Bandung Concept

a. Cost Leadership

Tabel 3. Rekapitulasi Jawaban Responden pada Cost Leadership Variabel Strategi Bisnis

Indikator <i>Cost Leadership</i>	Skor	Total Skor <i>Cost Leadership</i>	Kriteria Nilai
Melaksanakan biaya produksi rendah.	61	434	Cukup Baik
Melaksanakan biaya operasional rendah.	61		
Melaksanakan harga pokok produk rendah.	62		
Melaksanakan harga jual produk rendah.	62		
Adanya ketersediaan produk setiap saat di distributor.	62		
Melakukan pengendalian efisiensi di semua rantai nilai secara ketat.	63		
Melakukan pengendalian produktifitas.	63		

Sumber: Hasil Perhitungan, Diolah dari Data Primer 2019

Berdasarkan hasil rekapitulasi tabel 3 di atas, memperlihatkan bahwa total skor pada strategi bisnis cost leadership yaitu sebesar 434 dengan jumlah responden 20 orang, terletak pada kelas interval “cukup baik”. Pada indikator tentang melakukan pengendalian efisiensi di semua rantai nilai secara ketat dan melakukan pengendalian produktifitas memperoleh skor tertinggi, dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah menjalankan aktivitas bisnisnya dengan efisien yaitu perusahaan melaksanakan kegiatan produksinya mulai dari menginput

bahan baku kain, benang dan lain-lainnya sehingga menjadi produk pakaian yang siap dipakai untuk para konsumen, serta melakukan pengendalian produktifitas. sedangkan pada indikator tentang melaksanakan biaya produksi rendah dan melaksanakan biaya operasional rendah memperoleh skor terendah, meskipun memiliki skor terendah tetapi dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah menjalankan dengan baik strategi bisnis biaya produksi rendah dan biaya operasional rendah meskipun belum maksimal.

b. Differentiation

Tabel 4. Rekapitulasi Jawaban Responden pada *Differentiation* Variabel Strategi Bisnis

Indikator <i>Differentiation</i>	Skor	Total Skor <i>Differentiation</i>	Kriteria Nilai
Menyediakan produk kualitas tinggi.	64	315	Cukup Baik
Menyediakan fitur produk yang unik.	64		
Perubahan cepat dalam disain dan pengenalan produk.	64		
Menyediakan layanan purna jual.	60		
Produk dan jasa sesuai kebutuhan pelanggan.	63		

Sumber: Hasil Perhitungan, Diolah dari Data Primer 2019

Berdasarkan hasil rekapitulasi di atas memperlihatkan bahwa total skor pada strategi bisnis *differentiation* yaitu sebesar 315 dengan jumlah responden 20 orang, terletak pada kelas interval “cukup baik”. Pada indikator tentang menyediakan produk kualitas tinggi, menyediakan fitur produk yang unik, dan perubahan cepat dalam desain dan pengenalan produk baru memperoleh skor tertinggi dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah memiliki produk dengan kualitas tinggi yaitu dengan membeli bahan-bahan kain, benang dan lain-lainnya yang berkualitas serta memiliki seseorang yang telah berpengalaman dan ahli dalam

melakukan pemeriksaan pada bahan kain, perusahaan juga memproduksi produk yang memiliki daya tariknya karena ciri khas yang dimiliki perusahaan serta perusahaan juga selalu memiliki desain yang *up to date* untuk menyesuaikan kebutuhan para konsumennya. Sedangkan pada indikator tentang menyediakan layanan purna jual memperoleh skor terendah, meskipun memiliki skor terendah tetapi dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah menyediakan layanan purna jual saat penjualan produk pakaiannya dan layanan tersebut berlaku saat produk yang di beli masih berada di lokasi pembelian.

Kinerja Perusahaan CV Bandung Concept**Tabel 5.** Kinerja Perusahaan

No.	Keterangan	2016	2017	2018
1.	Laba Bersih Setelah Pajak	350.550.000	359.842.700	474.773.300
2.	Total Aktiva	4.438.500.000	4.947.557.700	4.518.596.400
	ROA	7,89%	7,27%	10,50%

Sumber: Hasil Perhitungan, Diolah dari Data Laporan Neraca dan Laporan Laba dan Rugi Tahun 2016, 2017 dan 2018

Berdasarkan tabel di atas, Total Aktiva perusahaan pada tahun 2016 yaitu sebesar 4.438.500.000 serta Laba Bersih setelah pajak sebesar 350.550.000 maka perhitungan ROA tahun 2016 perusahaan memperoleh ROA sebesar 7,89%, selanjutnya Total Aktiva perusahaan pada tahun 2017 yaitu sebesar 4.947.557.700 serta Laba Bersih setelah pajak sebesar 359.842.700 maka perhitungan ROA tahun 2017 perusahaan memperoleh ROA sebesar 7,27%, sedangkan Total Aktiva perusahaan pada tahun 2018 yaitu sebesar 4.518.596.400 serta Laba Bersih setelah pajak sebesar 474.773.300 maka perhitungan ROA tahun 2018 perusahaan memperoleh ROA sebesar 10,50%.

Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan

Sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan pada perusahaan CV Bandung Concept di Kabupaten Bandung mampu mendorong meningkatnya kinerja perusahaan. Hal itu dapat dilihat dari penerapan sistem pengendalian manajemen yang meliputi struktur dan proses sistem pengendalian manajemen yang memperoleh kategori cukup memadai artinya penerapan sistem pengendalian manajemen cukup memadai untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan meningkat dari tahun 2016, 2017, dan tahun 2018 yaitu ROA pada tahun 2016 sebesar 7,89%, ROA pada tahun 2017 sebesar 7,27% dan ROA pada tahun 2018 sebesar 10,50%. Oleh karena itu dengan adanya penerapan sistem pengendalian manajemen secara memadai maka perusahaan dapat mencapai tingkat *return on assets* yang meningkat.

Analisis Penerapan Strategi Bisnis dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan

Strategi bisnis yang telah diterapkan pada perusahaan CV Bandung Concept di Kabupaten Bandung mendorong meningkatnya kinerja perusahaan. Hal itu dapat dilihat dari penerapan strategi bisnis yang meliputi strategi *cost leadership* dan strategi *differentiation* yang memperoleh kategori cukup baik artinya penerapan strategi bisnis cukup baik untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan meningkat dari tahun 2016, 2017 dan tahun 2018 yaitu ROA pada tahun 2016 sebesar 7,89%, ROA pada tahun 2017 sebesar 7,27% dan ROA pada tahun 2018 sebesar 10,50%. Oleh karena itu perusahaan yang menerapkan dua strategi bisnis yaitu strategi *cost leadership* dan *differentiation* dapat mencapai tingkat *return on assets* yang meningkat.

D. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Penerapan struktur dan proses sistem pengendalian manajemen di perusahaan sudah cukup memadai, hal ini dapat dilihat dari dibentuknya pusat-pusat pertanggung jawaban dan aspek yang ada dalam proses sistem pengendalian manajemen.
2. Penerapan strategi bisnis di perusahaan telah diterapkan cukup baik dalam kegiatan perusahaan karena perusahaan melaksanakan strategi biaya rendah serta memiliki produk dengan ciri khasnya.
3. Kinerja perusahaan pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 telah meningkat, namun dari tahun 2016 sampai tahun 2017

perusahaan mengalami penurunan *Return on Assets* (ROA) yang disebabkan meningkatnya jumlah aktiva tetap perusahaan disebabkan kenaikan nilai tanah, nilai bangunan dan penambahan pembelian mesin. Dari tahun 2017 sampai tahun 2018 perusahaan mengalami peningkatan *Return on Assets* (ROA) disebabkan meningkatnya penjualan perusahaan dan meningkatnya penyusutan aktiva tetap.

4. Penerapan sistem pengendalian manajemen mampu meningkatkan kinerja perusahaan dengan *return on assets* yang meningkat. Hal ini dibuktikan dengan telah diterapkannya pusat-pusat pertanggungjawaban dan aspek yang ada dalam proses sistem pengendalian manajemen.
5. Penerapan strategi bisnis mampu meningkatkan kinerja perusahaan dengan *return on assets* yang meningkat. Hal ini dibuktikan dengan telah dijalankannya dua aspek strategi bisnis oleh perusahaan yaitu strategi *cost leadership* dan strategi *differentiation*.

E. Saran

Saran Operasional

1. Agar kegiatan perusahaan terlaksanakan dan terealisasi dengan baik sesuai dengan anggarannya sebaiknya perusahaan meninjau kembali keikutsertaan para anggotanya dalam penyusunan anggaran dan manajer meningkatkan dalam koordinasi mengenai anggaran dengan program perusahaan tersebut.
2. Sebaiknya perusahaan lebih meningkatkan dalam

menyediakan layanan purna jual sehingga para konsumennya dapat memiliki produk dengan kondisi yang baik.

Saran Pengembangan Ilmu

Penelitian kali ini sangat terbatas pada satu perusahaan dengan periode waktu yang terbatas, oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya diperluas dengan menambah jumlah responden dengan periode waktu yang lebih panjang, agar hasilnya dapat diterapkan di semua perusahaan yang ada dan mengembangkan ilmu pengetahuan.

Daftar Pustaka

- Andriyani, Devi. Nurleli. Lestari, Rini. 2018. Pengaruh Analisis Rantai Nilai (Value Chain Analysis) terhadap Keunggulan Kompetitif. *Jurnal ISSN Volume 4, No.1, Tahun 2018*.
- Anthony, Dearden & Bedford. 1992. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Surabaya: Binarupa Aksara
- Anthony, Robert N. & Vijay Govindarajan. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen. Terjemahan F.X. Kurniawan Tjakrawala*. Jakarta: Salemba Empat.
- Blocher, Edward J. *et al.* 2007. *Manajemen Biaya Penekanan Strategis Buku 1 Edisi 3*. Jakarta: Salemba Empat.
- Das, Chandra Subhas. 2011. *Management Control System*. New Delhi: PHI Learning.
- Efferin, Sujoko dan Bonnie Soeherman. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Fahmi, Irham. 2012. *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabeta.

- Harahap, Sofyan Syafr. 2016. *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Kourdi, Jeremy. 2009. *Business Strategy: A guide to taking your business forward Second Edition*. London: Profile Books Ltd.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Musthafa, Imelfina. 2015. Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi: Perusahaan Manufaktur di Provinsi DKI Jakarta). *Jurnal Penelitian Lumbang, Vol. 14, No. 1, Januari 2015*.
- Pearce II, John A. & Richard B. Robinson. 2011. *Manajemen Strategis (Edisi 10)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rahmad, Rudi. Lestari, Rini. Fitriah, Epi. 2016. Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal ISSN Volume 2, No.2, Tahun 2016*.
- Ramadhan, Iwet. 2018. "Packaging dan Marketing Jadi Alasan Produk Lokal Kalah Saing dengan Hermes & Chanel". <https://lifestyle.okezone.com/>. Diakses pada tanggal 23 Oktober 2018.
- Rufaidah, Popy. 2013. *Manajemen Strategik*. Bandung: Humaniora.
- Samryn, L. M. 2013. *Akuntansi Manajemen: Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi & Investasi (Edisi Revisi)*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Silalahi, Udin. 2007. *Perusahaan saling Mematikan dan Bersekongkol: Bagaimana cara Memenangkan?*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sugiono, Arif. 2009. *Manajemen Keuangan untuk Praktisi Keuangan*. Jakarta: Grasindo.
- Sumarsan, Thomas. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja (Edisi 2)*. Jakarta: PT Indeks.
- Sunaryo, Karsam. 2018. *Sistem Pengendalian Manajemen dan Perilaku Disfungsional*. Bogor: Cergas Publika.
- Supriyono, R.A. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Tika, Drs. H. Pabundu. 2012. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.