



Jurnal PENGEMBANGAN BISNIS & MANAJEMEN

**ANALISIS KINERJA KEUANGAN PT SEMEN GRESIK Tbk
YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA**

Ferstmawaty Tondang
(1-15)

**KOMITMEN PAPARAN LIMITASI FINASIAL MELALUI PENGENDALIAN
DAN PENGAWASAN PADA PERUSAHAAN DI KAWASAN INDUSTRI**

Boyke Hatman
(16-31)

**KORELASI PENGUATAN EFKASI DIRI DAN KEPEMIMPINAN VISIONER
DENGAN PENINGKATAN KEINOVATIFAN PROFESI**

Sasli Rais & Moh. Abdul Rofiqi
(32-53)

**PENGARUH LITERASI KEUANGAN DAN TEKNOLOGI AKUNTANSI
TERHADAP KEBERLANJUTAN UMKM**

Lindayani Ritonga
(54-68)

**PERANAN PRAMUSAJI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS
PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN DI RESTORAN
HOTEL GRAND SAHID JAYA JAKARTA**

Martinus Hia, Artika Fardiana & Donant Alananto Iskandar
(69-77)

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA,
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

Merlin Novyanti & Anton Hindardjo
(78-100)



— Jurnal —

Pengembangan Bisnis dan Manajemen

Jurnal Pengembangan Bisnis dan manajemen (Jurnal PBM) diterbitkan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pengembangan Bisnis dan Manajemen (STIE PBM) Jakarta. Tujuan diterbitkannya Jurnal PBM adalah untuk sarana komunikasi hasil-hasil penelitian maupun tinjauan atau kajian ilmiah di bidang pengembangan bisnis dan manajemen meliputi : Manajemen Umum, Pemasaran, Keuangan, Produksi/ Operasional, SDM, Strategi, Akuntansi, Kualitas dan hal-hal lain yang berkaitan dengan bidang bisnis dan manajemen. Redaksi menerima naskah atau artikel untuk dimuat dalam jurnal PBM namun redaksi berhak merubah naskah tersebut tanpa merubah substansi dari isi naskah.

Pembina :

Dr. Yoewono, MM., MT.

Penanggung Jawab / Pimpinan Redaksi

Dr. Rita Zahara, SE., MM.

Dewan Redaksi :

Dr. Endro Praponco, MM., Dr. Muchlasin, SE., MM.,
Wakhayudin, SE, MM., Neli Marita, SE., M. Ak.

Mitra Bestari :

Prof. Dr. Suliyanto, MS.
Dr. Sasli Rais, SE., M.Si.

Staf Redaksi :

Badrian, SE., MM., Yanna Puspasary, SE., MM.,
Mustofa, SE., MM.

Alamat Redaksi :

STIE Pengembangan Bisnis & Manajemen, Jl. Dewi Sartika No. 4EF, Cililitan Jakarta Timur
Telp. 021-8008272, 8008580, Fax. 021 - 8008272
E-mail : info@stiepbm.ac.id, www.stiepbm.ac.id

**ANALISIS KINERJA KEUANGAN PT SEMEN GRESIK Tbk
YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA**

Ferstmawaty Tondang

(1-15)

**KOMITMEN PAPARAN LIMITASI FINASIAL MELALUI PENGENDALIAN
DAN PENGAWASAN PADA PERUSAHAAN DI KAWASAN INDUSTRI**

Boyke Hatman

(16-31)

**KORELASI PENGUATAN EFIGASI DIRI DAN KEPEMIMPINAN VISIONER
DENGAN PENINGKATAN KEINOVATIFAN PROFESI**

Sasli Rais & Moh. Abdul Rofiqi

(32-53)

**PENGARUH LITERASI KEUANGAN DAN TEKNOLOGI AKUNTANSI
TERHADAP KEBERLANJUTAN UMKM**

Lindayani Ritonga

(54-68)

**PERANAN PRAMUSAJI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS
PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN DI RESTORAN
HOTEL GRAND SAHID JAYA JAKARTA**

Martinus Hia, Artika Fardiana & Donant Alananto Iskandar

(69-77)

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA,
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

Merlin Novyanti & Anton Hindardjo

(78-100)

KOMITMEN PAPARAN LIMITASI FINASIAL MELALUI PENGENDALIAN DAN PENGAWASAN PADA PERUSAHAAN DI KAWASAN INDUSTRI

Boyke Hatman

Manajemen, STIE Pengembangan Bisnis dan Manajemen
E-mail : boyke.ht@gmail.com

ABSTRAK

Keterikatan korporasi untuk melakukan sesuatu dengan kesediaan untuk mendedikasikan waktu, energi, dan perhatian secara konsisten terhadap suatu tujuan, orang, atau hal tertentu mencakup sikap tanggung jawab, kesetiaan, dan keinginan kuat untuk mempertahankan dan mencapai tujuan meskipun menghadapi tantangan informasi keuangan. Manajemen membutuhkan informasi secara mendetail dari setiap bagian perusahaan untuk memenuhi keperluan manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian organisasi. Terbatasnya lingkup informasi pada penjualan suatu jenis produk dapat menghasilkan keuntungan yang lebih baik dari penjualan jenis produk lain. Komitmen dan pengendalian bekerja lebih efektif disamaikan dalam laporan keuangan untuk melihat potensi wilayah pemasaran untuk dimanfaatkan dengan baik ataupun adanya divisi produksi tertentu dapat lebih efektif dalam menggunakan sumber daya yang ada. Dengan dokumen terstruktur yang menyajikan informasi posisi keuangan dan kinerja keuangan suatu perusahaan dalam periode tertentu untuk memberikan informasi yang bermanfaat bagi para pemangku kepentingan dalam mengambil keputusan strategis.

Kata Kunci : Komitmen, Pengendalian, Laporan Keuangan

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pengendalian manajemen menekankan efisiensi perolehan dan penggunaan sumber daya sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan, selain dicapainya penyesuaian antara rencana tujuan dengan tindakan. Penyesuaian diperlukan agar dapat dilakukan koreksi terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Untuk mencapai tujuan yang sudah digariskan, suatu organisasi harus mengkoordinasikan seluruh sumber daya yang ada baik manusia maupun fisik. Salah satu cara yang dapat digunakan adalah dengan mengkoordinasikan usaha-usaha dari seluruh pegawainya, baik eksekutif puncak melalui semua tingkatan manajemen sampai pekerja. Mengkoordinasikan usaha-usaha. Organisasi berarti membagi tanggung jawab

kepada manajer yang bertanggung jawab untuk tindakannya dalam perencanaan dan pengendalian sumber daya yang ada., adalah mungkin untuk menunjukkan langkah-langkah selanjutnya. Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban menuntut individu yang diberi wewenang untuk menjalankan kegiatan serta mempertanggungjawabkan biaya atau pendapatan. Disamping itu akuntansi pertanggungjawaban juga dapat digunakan oleh atasan untuk menilai bawahan dalam menjalankan tugas agar tujuan dapat tercapai sesuai dengan yang sudah ditetapkan.

Pada laporan keuangan dengan model pertanggungjawaban mengumpulkan informasi untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban baik yang berupa rencana maupun yang telah terjadi. Kondisi tersebut sangat membantu dalam proses pengendalian karena konsep tersebut dapat mengantisipasi semua tahapan dalam suatu sistem pengendalian, mulai dari perencanaan dan penyiapan anggaran, pelaksanaan anggaran tersebut, pelaporan hasil-hasil yang dicapai, sampai pada evaluasi atas perlu tidaknya suatu tindakan koreksi. Melihat bagaimana peran akuntansi pertanggungjawaban membantu proses pengendalian, dalam penelitian ini penulis mengambil topik mengenai analisis penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu dalam sistem pengendalian manajemen di PT. Argatama Cakra Inti.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang dan untuk melanjutkan dalam pembahasan maka dibuatlah perumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana cara penetapan masing-masing pusat untuk pertanggungjawaban yang diperlukan oleh perusahaan ?
2. Bagaimana penyusunan anggaran yang dilakukan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban tersebut ?
3. Laporan pertanggungjawaban apa saja yang perlu dibuat oleh tiap-tiap pusat pertanggungjawaban agar proses pengendalian manajemen berjalan baik ?

Dengan demikian agar manajemen pertanggungjawaban dapat diterapkan dengan baik maka harus ada struktur organisasi yang secara tegas memisahkan tugas, wewenang, dan tanggungjawab dari masing-masing tingkat manajemen. Lebih jauh Anthony dan Govindarajan menyatakan tentang struktur organisasi yang dapat diringkas sebagai berikut : tipe dari struktur organisasi pada gilirannya mempunyai pengaruh pada desain dari sistem pengendalian manajemen.

Struktur organisasi dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori umum yaitu (Govindarajan : 118) : (1) *functional structure*, dimana setiap manajer bertanggungjawab terhadap fungsi spesifik, seperti produksi dan marketing; (2) *business unit structure*, dimana setiap manajer unit bisnis bertanggung jawab

terhadap sebagian besar dari kegiatan unit bisnis, yang merupakan bagian yang semi-independent dari perusahaan, (3) *Matrix structure*, dimana unit fungsional punya tanggungjawab rangkap.

II. LANDASAN TEORI

A. Konsep Akuntansi

Pertanggungjawaban

H.Garrison yang mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut (Garrison : 127) : *A system of Accounting which is tailored to an organization so that costs are accumulated and reported by levels of responsibility within the organization. Each with area in the organization is charged only with the cost for which it is responsible and over which it has control.*

Sementara *Geraldine F. Dominiak dan Joseph G. Louderback III* memberikan definisi sebagai berikut (Dominik:83) : *Resposibility accounting is the gathering and reporting of information that is used to control operating and evaluate performance. The responsibility accounting system is the formal, financial communication system within the overall management control system.*

Sedangkan Anthony dan J.S Reece (Hertenstein:129) menyatakan “*The management accounting information about the inputs and outputs of responsibility center is called responsibility accounting.*

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertang-

gungjawaban adalah bagian dari akuntansi manajemen yang Dikumpulkan serta melaporka informasi akuntansi baik dari yang masih berupa rencana untuk masing-masing level atau tingkat tanggung jawab yang telah digariskan di dalam organisasi, dimana informasi yang dilaporkan hanyalah informasi yang dapat dikendalikan oleh level tersebut. Laporan tersebut kemudian akan digunakan untuk manajemen perusahaan.

Struktur organisasi dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori umum yaitu (Govindarajan:118) : (1) *functional structure*, dimana setiap manajer bertanggungjawab terhadap fungsi spesifik, seperti produksi dan marketing; (2) *business unit structure*, dimana setiap manajer unit bisnis bertanggung jawab terhadap sebagian besar dari kegiatan unit bisnis, yang merupakan bagian yang semi-independent dari perusahaan, (3) *Matrix structure*, dimana unit fungsional punya tanggungjawab rangkap. Dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan jenjang jabatan yang proporsional dengan kemampuan sumber daya manusia yang menempati posisi tersebut.

B. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Karakteristik pada laporan keuangan dengan pertanggungjawaban seperti yang dikemukakan oleh Belkaoui dapat diringkas sebagai berikut :

a. Area pertanggungjawaban didefinisikan sesuai dengan pusat pertang-

- gungjawaban yang dihasilkan oleh struktur organisasi.
- b. Tanggungjawab yang diminta dari tiap-tiap manajer adalah tanggung jawab terhadap sesuatu yang dapat mereka kendalikan secara langsung.
 - c. Informasi penting setiap area pertanggungjawaban dilaporkan melalui laporan prestasi.
 - d. Manajer tiap-tiap pusat pertanggungjawaban berpartisipasi dalam pembuatan anggaran.

C. Pusat Pertanggungjawaban

Dalam penentuan untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban harus terdapat bagian-bagian atau departemen yang merupakan pusat pertanggungjawaban. Masing-masing pusat pertanggungjawaban dipimpin oleh manajer yang bertanggungjawab terhadap departemen tersebut. Geraldine F. Dominiak (Dominiak : 109) mendefinisikan Pusat Pertanggungjawaban sebagai berikut : *“Responsibility Center is, as the words imply, an activity, such as a department, over which a manager exercise responsibility.”*

Lebih jauh Anthony dan Govindarajan menyatakan ada empat macam bentuk pusat pertanggungjawaban yaitu (Govindarajan : 226) : *revenue center, expense center, profit center, dan investment center.*

(1). *Revenue center*, Di dalam *revenue center*, output diukur dalam satuan uang (pendapatan); *revenue center* tidak dibebani harga pokok penjualan oleh

karena itu *revenue center* bukan *profit center*. *Revenue center* adalah organisasi pemasaran yang tidak bertanggungjawab terhadap laba.

Penjualan aktual atau pesanan penjualan dihubungkan dengan anggaran. Setiap *revenue center* adalah *expense center*, dimana manajer memperhitungkan biaya yang terjadi secara langsung dalam unitnya. Akan tetapi pengukuran utamanya adalah pendapatan.

Expense center. merupakan pusat pertanggungjawaban dimana input (biaya) diukur dalam satuan uang tetapi output tidak diukur dalam satuan uang. Ada dua tipe umum dari *expense center* yaitu : *engineered centers*, dan *discretionary expense centers*. *Engineered expense center* unsur dari beban yang jumlah tepat dari beban yang diadakan dapat diestimasikan dengan tingkat keandalan yang beralasan. Contoh dari *engineered expense center*, adalah *direct labor, direct material, component, dan supplies*. *Expense center* dimana seluruh atau sebagian besar bebananya *engineered cost* adalah *engineered expense center*. Karakteristik dari *engineered expense center* adalah sebagai berikut : Inputnya dapat diukur dalam satuan mata uang. Outputnya dapat diukur secara fisik., Jumlah optimal input dari uang yang diperlukan untuk memproduksi satu unit output dapat ditetapkan.

Discretionary cost atau *managed costs* adalah jumlah beban yang terjadi tergantung pada keputusan manajemen. *Expense center* yang seluruh atau

sebagian besar bebannya *discretionary* adalah *discretionary expense center*. Output dari *discretionary expense* meliputi *administrative* dan *support unit* (antara lain : akuntansi umum, hukum, hubungan industri, *public relations*, dan *human resources*)

Profit center adalah unit organisasi dimana kinerja keuangan diukur dengan istilah laba. (*profit*) yaitu perbedaan antara pendapatan dan beban. Seorang manajer atau penaggung jawab dari *profit center* akan selalu berusaha untuk memaksimalkan laba. Di dalam struktur organisasi perusahaan yang terbentuk fungsional hanya ada satu *profit center* yaitu perusahaan secara keseluruhan. Akan tetapi di dalam struktur organisasi perusahaan yang berbentuk unit bisnis ada lebih dari satu *profit center* atau yang dikenal dengan istilah desentralisasi. Dengan pembentukan *profit center* yang didesentralisasikan ini dapat mendorong pengambilan keputusan secara cepat, mengembangkan kualitas dari keputusan, perhatian utama pada profitabilitas, dan menyediakan pengukuran kinerja manajemen yang luas. Sedangkan kendala-kendala yang muncul dari *profit center* yang didesentralisasi adalah dari unit bisnis yang lain, dan juga melalui model kebijakan manajemen perusahaan.

Investment center adalah *profit center* dimana kinerja keuangan diukur dengan membandingkan profit dengan asset yang digunakan untuk mendapatkan profit tersebut. *Investment center* adalah tipe khusus dari *profit center* dan bukan

merupakan bagian yang terpisahkan dari *profit center*.

D. Controllable Cost dan Uncontrollable Cost

Manajer dalam pusat pertanggungjawaban dituntut untuk bertanggung jawab sebatas pada sesuatu yang dapat dikendalikan. Sehubungan dengan hal tersebut Dominiak dan Louderback (Dominiak:214) memberikan pernyataan sebagai berikut : *A reports I only on factors that managers can, I abroad sense, control. Thus, uncontrollable costs either should not appear in performed reports or should be carefully segregate and labeled.*

Sedangkan Horgren, George Foster, dan Srikant M. Datar menjelaskan hal tersebut sebagai berikut : *A controllable cost is any cost that is primarily subject to influence of a given manager of a given responsibility center for a given time span. Ideally, responsibility accounting systems either exclude all uncontrollable costs from the controllable costs.*

Dengan demikian agar akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan dengan baik maka laporan kinerja manajer pusat pertanggungjawaban hanya meliputi sesuatu yang dapat dikendalikan olehnya. Selanjutnya untuk kejadian yang berada di luar kendali manajer pusat pertanggungjawaban menjadi tanggung jawab dari manajer pada level yang lebih tinggi atau pengambil keputusan.

E. Performance Report

Informasi yang ada pada setiap area pusat pertanggungjawaban dilaporkan melalui laporan prestasi (*performance report*). Polimeni, Fabozzi, dan Adelberg menyatakan bahwa “*responsibility accounting reports are prepared according to responsibility levels shown in the organization chart.*”

Sedangkan Welsch, Hilton, dan Gordon menyatakan bahwa *performance report* yang baik harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut : 1. *Tailored to the organizational structure and locus of controllability (that is, by responsibility centers)* 2. *Designed to implement the management by exception principle.* 3. *Repetitive and related to short time periods.* 4. *Adapted to the requirements of the good responsibility accounting system primary users.* 5. *Simple, understandable, and report only essential information.* 6. *Accurate and designed to pinpoint significant distinction.* 7. *Prepared and presented promptly.* 8. *Constructive in tone.*

Anggaran merupakan Partisipasi dari para manajer pusat pertanggungjawaban dalam menyusun anggaran diperlukan guna mengkoordinasikan dan mengimplementasikan rencana yang telah ditetapkan. Sejalan dengan hal tersebut, Horngren, Foster, dan Datar menyatakan: “*a budget is an quantitative expression of a plan of action and an aid to the coordination and implementation of this plan. Managers formulate budgets for organization as a whole or for any*

subunit.” Sedangkan karakteristik dari anggaran menurut Anthony dan Givindarajan dapat diringkas sebagai berikut : 1. Anggaran mengestimasi laba potensial dari unit bisnis. 2. Anggaran dinyatakan dalam satuan uang meskipun satuan uang tersebut mungkin didukung oleh jumlah nonkeuangan.

F. Aspek Perilaku Manusia Dalam Akuntasi Pertanggungjawaban

Sistem akuntasi pertanggungjawaban adalah bagian dari sistem yang lebih besar yang dirancang oleh manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagian besar sistem akuntansi pertanggungjawaban mempunyai asumsi tentang perilaku manusia seperti diungkapkan oleh Shillinglaw yang dapat diringkas sebagai berikut :

- a. Elemen lain sebagai motivasi manajemen untuk mencapai anggaran yang ditetapkan adalah motivasi individu untuk memenuhi kebutuhan individu tersebut. Tugas manajemen adalah untuk membawa tujuan individu dan tujuan perusahaan secara bersama.
- b. Partisipasi pertanggungjawaban dalam menetapkan standar diperlukan untuk mencapai kesuksesan dari sistem manajemen.
- c. Kinerja standar harus ditetapkan pada tingkat yang dapat dideskripsikan contohnya ketat tetapi dapat dicapai. Argumen dari asumsi ini adalah

- sepanjang kinerja standar tidak melebihi jumlah yang dapat dicapai.
- d. Laporan menekankan pada varian yang secara signifikan besar akan menyebabkan manajer mencerahkan waktunya pada aspek dari operasi yang menyimpang dari norma.
 - e. Manajer diharapkan untuk bertanggung jawab hanya pada varian yang timbul pada batas kekuasaannya atau hanya dapat dikontrol.
 - f. Jika terjadi konflik diantara tujuan tersebut harus dipecahkan diluar sistem akuntansi. Penyelesaiannya akhir dari konflik tersebut terletak di luar dari rutinitas sistem akuntansi pertanggungjawaban.

G. Konsep Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen adalah salah satu dari beberapa tipe kegiatan perencanaan dan pengendalian yang terjadi di dalam organisasi. Menurut Anthony dan Govindarajan pengendalian manajemen adalah proses dimana para manajer mempengaruhi anggota- anggota lainnya dari organisasi untuk mengimplementasikan strategi-strategi organisasi melalui aspek :

- a. Aktivitas pengendalian manajemen yang meliputi : perencanaan yang harus dilakukan oleh organisasi, koordinasi aktivitas dari beberapa bagian organisasi, komunikasi informasi, evaluasi informasi, keputusan atau tindakan yang harus diambil, dan pengaruh terhadap perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi.

- b. Pertimbangan perilaku, dimana di dalam organisasi terdapat tujuan individu dan dari manajer pusat-pusat tujuan organisasi, untuk itu tugas manajer harus dapat membawa tujuan individu agar konsisten dengan tujuan organisasi.
- c. Pengendalian manajemen membantu manajemen dalam menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuan strategi.
- d. Pengendalian manajemen menekankan pada pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan.
- e. Peranan dari pengendalian manajemen adalah untuk membantu dalam menjalankan pilihan strategi.

Formal control process meliputi tujuan organisasi dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, kemudian disiapkan *strategic planning* untuk menerapkan strategi tersebut. *Strategic planning* dikonversikan ke dalam anggaran tahunan yang memfokuskan pada rencana pendapatan dan beban dari pusat-pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban kemudian beroperasi dan hasil dari operasinya diukur dan dilaporkan. Hasil aktual dibandingkan dengan rencana untuk menjawab tingkat kepuasan dan sebaliknya ada tindakan koreksi dan kemungkinan juga direvisi dari rencana.tahapan-tahapan dalam formula process sebagai berikut : *strategic planning, budget preparation, program execution, program evaluation.*

H. Pengukuran Kinerja Pada Pusat Pertanggungjawaban

Manajer senior akan menilai kinerja para manajer pusat untuk pertanggungjawaban dengan membandingkan antara hasil aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari penilaian tersebut akan terlihat adanya perbedaan atau yang tersebut dengan varian. (1) Pengukuran kinerja pada *revenue center*. (2) Pengukuran kinerja pada *expense center*. (3) Pengukuran kinerja pada *profit center*. (4) Pengukuran kinerja pada *investment center*. Dua cara yang digunakan dalam pengukuran kinerja pada *investment center* adalah (1) *return on investment (ROI)* yaitu dibagi dengan asset yang digunakan untuk operasi, (2) *economic value added (EVA)* yaitu jumlah rupiah yang didapat dengan mengurangkan *capital charge* dari laba bersih operasi. *Capital charge* dihitung dengan mengalikan tarif yang sesuai dengan tariff pada teknik (*discounted cash flow*) dengan asset yang digunakan dalam operasi. Sedangkan tujuan pengukuran asset yang digunakan dalam operasi adalah untuk : menyajikan informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan tentang asset yang digunakan dan untuk mengukur kinerja dari unit bisnis sebagai suatu entitas ekonomi.

I. Motivasi Dari Penanggung Jawab Pusat Pertanggungjawaban.

Perilaku orang-orang yang terlibat dalam perusahaan dipengaruhi oleh

kebutuhan mereka. Suatu teori yang disebut *expectancy theory of motivation* dicoba untuk mengatasi hal tersebut. Teori ini menyatakan bahwa motivasi yang mempengaruhi perilaku ditentukan oleh harapan atau hasil yang akan diperoleh. Kemampuan hasil yang akan diperoleh untuk memuaskan kebutuhan akan berpengaruh terhadap perilaku individu yang terlibat dalam organisasi.

J. Kompensasi terhadap penanggung jawab pusat pertanggungjawaban.

Kompensasi terhadap manajer terdiri dari tiga komponen yaitu : (1) gaji (*salary*), *benefit* yang meliputi pensiun dan tunjangan kesehatan, dan *incentive compensation*. Ketiga komponen tersebut saling tergantung tetapi unsur yang ketiga yaitu *incentive compensation* berhubungan dengan fungsi pengendalian manajemen. Rencana untuk pemberian kompensasi atau *incentive compensation plan* biasanya dimintakan persetujuan dari dewan direksi dan untuk selanjutnya dibawa ke rapat umum pemegang saham. Rencana ini dibagi menjadi (1) *short-term incentive plans*, yang didasarkan pada kinerja tahun berjalan, dan Inti. (2) *long-term incentive plans*, yang didasarkan pada kinerja jangka panjang. Seorang manajer mungkin menerima bonus dari kedua rencana tersebut. Bonus dari *short-term plan* biasanya dibayar kas, sedangkan dari *long-term plan* biasanya berupa option untuk membeli perusahaan dalam bentuk saham.

Sedangkan aspek-aspek yang tercantum dari pengendalian manajemen antara lain : (1) aktivitas dari pengendalian manajemen yang meliputi perencanaan, koordinasi, komunikasi informasi, evaluasi informasi, keputusan yang diambil, yang kesemuanya itu akan tercermin dalam tahapan-tahapan pengendalian manajemen; dan (2) pengaruh terhadap perilaku anggota organisasi serta pertimbangan perilaku dan penyesuaian tujuan individu yang ada di dalam organisasi yang tercermin pada motivasi dari individu dan kompensasi yang diberikan terhadap individu tersebut.

III. Metodologi Penelitian

A. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan oleh penulis pada Bulan Januari 2025 sampai dengan September 2025 di PT. Argatama Cakra Inti yang berlokasi di Kawasan Industri Sel., Pasirsari, Cikarang Sel., Kabupaten Bekasi, Jawa Barat 17530, berupa dokumen atau laporan-laporan, berupa gambaran umum lokasi penelitian, dan data lainnya yang relevan dengan penelitian ini.

B. Model Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan pengaruh dan gejala variabel yang diteliti, di mana peneliti secara langsung ke objek penelitian untuk melakukan pengamatan dan menganalisis aktifitas laporan keuangan perusahaan. Dalam pelaksanaan penelitian ini akan

digunakan tipe penelitian deskriptif-kausal. Sedangkan kausalitas sebagai suatu langkah untuk mengevaluasi hubungan antar variabel yang diteliti dalam bentuk pengujian hipotesis. Dalam penulisan ini penulis mengumpulkan data-data yang dibutuhkan dengan menggunakan dua metode penelitian, yaitu metode penelitian lapangan dan metode penelitian kepustakaan. (1) Metode penelitian lapangan dimana penelitian lapangan dilakukan untuk memperoleh data-data yang berkaitan dengan tujuan penyusunan penelitian ini. Data-data tersebut dapat berupa data keuangan maupun data nonkeuangan dari perusahaan, dalam hal ini perusahaan yang menjadi obyek penelitian. (2) Metode penelitian kepustakaan dengan melakukan penelitian kepustakaan dilakukan untuk memperoleh data-data yang berkaitan dengan konsep-konsep dan teori-teori yang sesuai dengan permasalahan penelitian dengan cara mempelajari buku atau literatur lainnya.

C. Jenis Dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas dua jenis, yaitu (1) Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian melalui observasi dan wawancara dari data keuangan dan akuntasi perusahaan. (2) Data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian, menunjukkan adanya kenaikan, sedangkan pada bangunan tempat/repair/gudang dan Dengan tidak

adanya kenaikan investasi pada bangunan tempat/*repair* /gudang dan peralatan *repair* akan menyebabkan adanya ketimpangan. Ketimpangan yang dimaksud di sini adalah dengan adanya penambahan jumlah device di satu sisi tidak diimbangi oleh penambahan kapasitas perawatan device atau peralatan *repair* di pihak lain.

Tahapan-tahapan Pengendalian Manajemen:

- (a) *Strategic planning* yaitu proses pembuatan keputusan pada organisasi untuk menjalankan program-program yang ditetapkan dan untuk mengalokasikan sumber daya yang ada secara tepat pada setiap program selama beberapa tahun ke depan;
- (b) *Budget preparation* atau penyiapan anggaran, proses penyiapan anggaran pada dasarnya merupakan negosiasi antara manajer pusat pertanggungjawaban dengan manajer yang lebih tinggi;
- (c) *Program execution* yaitu proses dimana para manajer menjalankan program yang menjadi tanggung jawabnya serta melaporkan seluruh kegiatan yang dilaksanakan kepada atasan langsung;
- (d) *Program evaluation* adalah kegiatan pengukuran dan evaluasi terhadap kinerja para penanggung jawab pusat pertanggungjawaban.

Tahapan pengendalian manajemen pada PT. Argatama Cakra Inti seperti telah disajikan pada bab tiga meliputi : *strategic planning*, pembuatan anggaran,

laporan kinerja pusat pertanggung-jawaban (*performance report*), dan evaluasi. *Strategic planning* yang diterapkan oleh PT. Argatama Cakra Inti secara umum.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari (1) Observasi, peneliti secara langsung mendatangi daerah penelitian dan mengamati secara langsung. (2) Wawancara, yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan dialog secara langsung dengan pimpinan, staf keuangan dan akuntasi.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengendalian manajemen adalah proses dimana para manajer dimaksud berasal dari beberapa sumber yaitu : mempengaruhi anggota-anggota lainnya dari organisasi untuk mengimplementasikan strategi-strategi organisasi dari hutang bank, lembaga pembiayaan atau perusahaan leasing, dan dari modal perusahaan sendiri. Sumber-sumber pembiayaan tersebut merupakan pilihan alternatif yang akan digunakan oleh perusahaan dalam rangka penetapan *strategic planning* yaitu pengadaan dan penggantian device. Dengan adanya tiga pilihan alternatif sumber pembiayaan perusahaan tersebut akan memudahkan bagi manajemen perusahaan untuk dapat mengantisipasi adanya perubahan kondisi ekonomi. Seperti halnya rencana pengadaan dan penggantian device,

rencana pengembangan kapasitas tempat juga dimulai awal tahun 20X3 dan berakhir akhir tahun buku 20X4. rencana pengembangan kapasitas tempat meliputi sewa tempat, bangunan sudah menunjukkan salah satu dari tahapan pengendalian manajemen yang baik. Tempat/repair /gudang, dan peralatan repair. Sewa tempat dari tahun ke tahun

PT. Argatama Cakra Inti telah menetapkan rencana sasaran untuk jangka waktu selama lima tahun ke depan yang dimulai tahun 20X3 dan berakhir tahun 20X4. Rencana sasaran tersebut berupa ekspansi untuk mengembangkan perusahaan dengan jalan menambah jumlah device dan menambah kapasitas tempat, serta peremajaan device yang sudah berumur lima tahun. Perencanaan pengadaan dan penggantian jumlah Device sudah ditetapkan mulai dari tahun 20X3 dan berakhir tahun 20X4. Di dalam perencanaan tersebut sudah terlihat jelas kapan waktu pengadaan atau penggantian dan berapa jumlah device yang akan dibeli. Sedangkan untuk membiayai pengadaan ataupun penggantian device tersebut manajemen menetapkan beberapa alternatif pembiayaan.

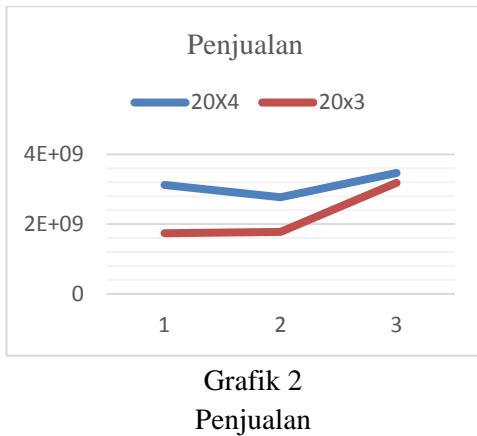


Grafik 1
Jam Kerja Produksi

Berdasarkan data produksi maka dapat dihitung jam kerja langsung yang diperlukan untuk mengerjakan setiap unit keseluruhan tipe produk utama yang diproduksi pada periode tahun 20X3 dan 20X4.

Pengerjaan untuk pembuatan produk QPL-832C pada tahun 20X4 selama 2,655 Jam dan tahun 20X3 selama 3,681. Produk QPL-838D pada tahun 20X4 dikerjakan dengan waktu kerja 4,025 dan tahun 20X3 selama 2,225 jam kerja. Untuk produk QPL-834J pengerjaan pada tahun 20X4 selama 2,748 jam kerja dan pada tahun 20X3 selama 1,838 jam kerja. Semua waktu kerja dibagi perkuartal dalam tahun.

PT. Argatama Cakra Inti menggunakan metode *First In First Out (FIFO)* dalam menjual produknya. Berdasarkan metode *FIFO* maka alokasi penjualan kepada setiap tipe produk utama.



Grafik 2
Penjualan

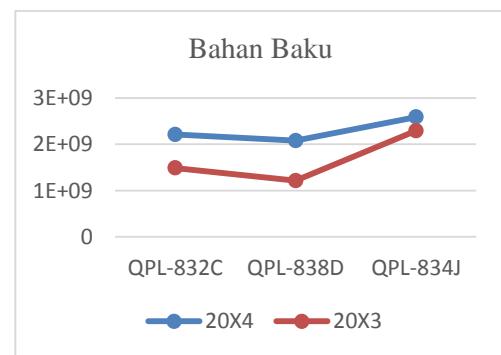
Penjualan pada tahun 20X4 untuk produk QPL-834C sebesar Rp 3,124,966,850,00, Produk QPL-838D sebesar Rp 2,773,451,025,00 dan Produk QPL-834J sebesar RP 3,466,311,000,00. Untuk tahun 20X3 produk QPL-834C sebesar Rp 1,738,542,500,00, Produk QPL-838D sebesar Rp 1,772,785,950,00, sedangkan untuk produk QPL-834J sebesar Rp 3,180,636,000,00.

Biaya bahan baku dibebankan kepada produk berdasarkan biaya bahan baku per unitnya dikalikan jumlah unit yang diproduksi. Pembebanan biaya bahan baku periode tahun 20X3 dan tahun 20X4 untuk setiap tipe produk utama.

Analisis Profitabilitas Produk

Tingkat profitabilitas yang dihasilkan oleh setiap tipe produk utama dapat diukur berdasarkan *rate of return on capital employed*. *Rate of return on capital employed* merupakan hasil perkalian antara *profit percentage* dengan *capital-employed turn over rate*. *Profit*

percentage yang diperhitungkan merupakan laba per produk terhadap penjualan. Sedangkan *capital-employed turn over rate* merupakan nilai dari penjualan dibagi dengan modal yang digunakan (*capital-employed*) untuk pengeluaran biaya setiap produk. Perhitungan *rate of return on capital employed* terdapat dalam. Nilai *rate of return on capital employed* tipe produk utama pada grafik berikut ini:



Grafik 3
Bahan Baku

Tingkat profitabilitas produk tipe QPL-832C selama kuartal pertama periode tahun 20X3 hingga akhir kuartal pertama periode tahun 20X4 merupakan tertinggi dibandingkan dengan tingkat profitabilitas produk utama lainnya. Sejak kuartal kedua periode tahun 20X4 tingkat profitabilitas produk tipe QPL-832C menurun, sehingga menjadi lebih rendah dari tingkat profitabilitas produk tipe QPL-834J.

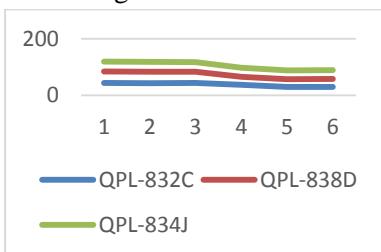
Produk tipe QPL-838D pada periode tahun 20X3 memiliki tingkat profitabilitas tertinggi kedua diantara

tingkat profitabilitas produk utama lainnya. Namun pada awal periode tahun 20X4 tingkat profitabilitas produk tipe QPL-838D menurun, sehingga menjadi paling rendah.

Berbeda dengan produk utama yang lain, produk tipe QPL-834J pada periode tahun 20X3 dengan tingkat profitabilitas terendah mengalami peningkatan pada periode tahun 20X4. Pada kuartal pertama periode tahun 20X4 tingkat profitabilitasnya menempati urutan kedua. Peningkatan tingkat profitabilitas produk tipe QPL-834J pada kuartal kedua periode tahun 20X4 menempatkannya ke urutan tertinggi hingga akhir periode tersebut.

Selama periode tahun 20X3 dan tahun 20X4 terdapat perbedaan tingkat profitabilitas di antara ketiga produk produk utama. Untuk mengetahui apakah di antara tingkat profitabilitas dari ketiga produk produk utama terdapat perbedaan yang signifikan dapat diukur dengan menggunakan analisis varian satu arah.

Dalam analisis varian satu arah untuk menguji perbedaan tingkat profitabilitas produk setiap produk selama periode tahun 20X3 dan tahun 20X4 dibuat hipotesis sebagai berikut:



Grafik 4

Rate of Return on Capital Employed

H_0 : Tidak ada perbedaan dalam tingkat profitabilitas di antara ketiga produk produk utama pada komitmen, pengendalian dan laporan keuangan

H_a : Ada perbedaan dalam tingkat profitabilitas di antara ketiga produk produk utama pada komitmen, pengendalian dan laporan keuangan

Dengan asumsi sebagai berikut:

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Dengan menggunakan *Data Analysis* yang terdapat pada program pada tingkat signifikansi sebesar 5 persen dapat diketahui tingkat profitabilitas rata-rata produk tipe QPL-832C 37,96% dengan variansi 0,00407. Tingkat profitabilitas rata-rata produk tipe QPL-838D 33,68% dengan variansi 0,00419. Tingkat profitabilitas rata-rata produk tipe QPL-834J rata-rata 33,22% dengan variansi 0,00044.

Jumlah kuadrat di antara kelompok sebesar 0,0082 dan kuadrat rata-rata di antara kelompok sebesar 0,0041. Jumlah kuadrat di dalam kelompok sebesar 0,043533 dan kuadrat rata-rata di dalam kelompok sebesar 0,002832. Nilai $F_{hitung} = 1,413$ adalah lebih kecil dari

$F_{0,05;2,15} = 3,682$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

V. Kesimpulan

- a. Struktur organisasi, yang ada pada PT. Argatama Cakra Inti berbentuk Functional structure, dimana setiap manajer bertanggung jawab terhadap fungsi spesifik. Pada manajer dari PT. Argatama Cakra Inti bertanggung jawab terhadap fungsi masing masing sesuai yang ada pada uraian tugas yang sudah ditetapkan. Terdapat perangkapan fungsi antara *revenue center* dan *expense center* yang dijalankan manajer unit. Para manajer pusat pertanggungjawaban pada PT. Argatama Cakra Inti dibebani biaya-biaya yang berada di luar kendali para manajer tersebut., peningkatan investasi pada peralatan *repair* , evaluasi secara bulanan, evaluasi pada setiap item biaya, serta evaluasi harus dilakukan pada *investment center*. Pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada pada PT. Argatama Cakra Inti terdiri dari : *revenue center*, *expense center*, yang meliputi *engineered expense center* dan *discretionary expense center*, serta *profit center*. Bagian tempat yang dipimpin oleh manajer unit ditunjuk sebagai *revenue center*, sekaligus juga ditunjuk sebagai *engineered expense center*. *Discretionary expense center* terdiri dari bagian keuangan / akuntansi / pembelian, bagian umum dan personalia, dan bagian Teknik Informasi. Sedangkan *profit center* adalah PT. Argatama Cakra Inti secara keseluruhan.
- b. Komitmen paparan limitasi finasial perusahaan melalui pengendalian dan pengawasan yang disusun oleh para manajer pusat pertanggungjawaban secara umum telah memenuhi criteria sebagai *performance report* yang baik. Akan tetapi masih terdapat kelemahan pada tingkat keterkendalian atas biaya-biaya yang dilaporkan. Disamping itu, laporan yang disampaikan oleh *revenue center*, selain melaporkan pendapatan juga melaporkan harga pokok.
- c. Pertanggungjawaban paparan limitasi finasial yang diterapkan PT. Argatama Cakra Inti telah mengambil peranan dalam usaha untuk membantu manajemen dalam sistem pengendalian manajemen.
- d. Anggaran di PT. Argatama Cakra Inti merupakan suatu komitmen atau hasil dari negosiasi antara direktur utama dengan para manajer pusat pertanggungjawaban. Anggaran tersebut meliputi anggaran pendapatan, anggaran biaya, dan anggaran laba.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. dan Vijay Govidarajan. Management Control System. Edisi ke-12. Internasional Edition : McGraw-Hill Co., 2024.
- Dangi., Hk, Shuriti Dowen. 2020. Business Research Methods. Delhi : Vikas Publishing.
- Dominiak, Geraldine F. dan Joseph G. Louderback III. Managerial Accounting.. Boston : PWS-Kent Publishing Co., 2018
- Garrison, Ray H. Managerial Accounting: Concepts For Planning, Control, Decision Making. Edisi ke-6. Illinois : Richard D. Irwin Co., 2018.
- Gede, Muhammad Dr., H., M.BA, Ak. & Said Khaerul Wasif, S.E., Ak. Akuntansi Keuangan Menengah 1. Edisi Kedua. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2020.
- Gueorgui S Konstantinov, Frank J Fabozzi, and Joseph Simonian. Quantitative Global Bond Portfolio Management. Singapore : World Scientific Press, 2023.
- Hammer, Lawrence H., William K. Carter & Milton F. Usry. Cost Accounting. Eleventh Edition. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co, 2021.
- Kartikahadi dkk. Akuntansi Keuangan berdasarkan SAK berbasis IFRS. Jakarta Selatan: Salemba Empat, 2022
- Mulyadi. Akuntansi Manajemen. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2023.
- Munawir, S. Analisa Laporan Keuangan. Yogyakarta: Liberty, 2020.
- Ray H Garrison, Eric Noreen, Peter C. Brewer. Managerial Accounting 18th Edition. New York : McGra-Hil, 2023
- Shillinglaw, Gordon. Managerial Cost Accounting. Homewood : Richard D. Irwin Inc., 2021.
- Simangunsong, M.P. Pelajaran Akuntansi Biaya. Jakarta: Karya Utama, 2021.
- Supriyono. Akuntansi Manajemen I. Yogyakarta: BPFE, 2020.

Sutaat. 2023. Manajemen Operasional Bisnis. Banyumas : Amerta Media

Welsch, Glenn A., Ronald W. Hilton, dan Paul N. Gordon. Budgeting : Profit Planning and Control.

Edisi ke-5. New Jersey : Prentice- Hall Inc., 2021.

Kulathumani, Murali. 2021. Management: Innovative Methods and Tools for Rapid. London : J. Ross Publishing