

**ANALISIS PENERAPAN PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN
PADA**

PT GRAHAKARYA INVESTAMA



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
INDONESIA BANKING SCHOOL
JAKARTA
2011**

**ANALISIS PENERAPAN PUSAT
PERTANGGUNGJAWABAN PADA
PT GRAHAKARYA INVESTAMA**



Oleh

Tengku Dias Fasyani

200712088

Diterima dan disetujui untuk diajukan dalam ujian komprehensif

2011

Jakarta, September 2011

Dosen Pembimbing Skripsi

(Taufiq Hidayat, SE., Ak., M.Bankfin)

PERSETUJUAN PENGUJI KOMPREHENSIF

Nama : Tengku Dias Fasyani

NIM : 200712088

Judul Skripsi : Analisis Penerapan Pusat Pertanggungjawaban Pada PT.
Grahakarya Investama

Tanggal Ujian Komprehensif : 17 Oktober 2011

Penguji : Ketua : Donant A. Iskandar, S.E., M.B.A.

Anggota : 1. Taufiq Hidayat, S.E., Ak., M.bankfin.

2. Etika Karyani, S.E., Ak., M.S.M.

Menyatakan bahwa mahasiswa dimaksud di atas telah mengikuti ujian komprehensif:

Pada : 17 Oktober 2010

Dengan hasil : LULUS

Penguji,

Ketua,

(Donant A. Iskandar, S.E., M.B.A.)

Anggota I,

(Taufiq Hidayat, S.E., Ak., M.bankfin.)

Anggota II,

(Etika Karyani, S.E., Ak., M.S.M.)

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Tengku Dias Fasyani

NIM : 200712088

Judul Skripsi : Analisis Penerapan Pusat Pertanggungjawaban Pada PT.
Grahakarya Investama

Pembimbing Skripsi

(Taufiq Hidayat, S.E., Ak., M.Bankfin)

Tanggal Lulus: 17 Oktober 2011

Ketua Panitia Ujian

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi

(Donant A. Iskandar, S.E., M.B.A)

(Etika Karyani, S.E., Ak., M.S.M)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas segala limpahan rahmat dan perlindungan-Nya kami sebagai penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini sesuai dengan waktunya dan dengan tidak kekurangan suatu apapun. Dengan penuh rasa hormat, kami mempersembahkan skripsi ini dengan harapan semoga skripsi ini dapat berguna bagi kemajuan kita bersama.

Skripsi yang kami susun ini secara khusus membahas mengenai bagaimana menganalisa suatu pusat pertanggungjawaban pada perusahaan organisasi laba dengan judul **"Analisis Penerapan Pusat Pertanggungjawaban Pada PT. Grahakarya Investama"**. Maksud dari adanya penelitian ini adalah untuk menjelaskan dan memberikan gambaran mengenai bagaimana peneraan pusat pertanggungjawaban yang dilakukan pada perusahaan PT. Grahakarya Investama. Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat bagi setiap mahasiswa tingkat akhir di STIE Indonesia Banking School untuk mendapatkan gelar sarjana strata satu, olpeh karena itu skripsi yang kami buat bukan hanya sebagai penelitian ilmiah semata atau sekadar prasyarat kelulusan. Tetapi juga sebagai perwujudan implementasi ilmu pengetahuan yang telah kami dapatkan dan kami pertanggungjawabkan.

Ucapan terima kasih dan hormat saya , khususnya disampaikan kepada :

- 1) T. Sufli dan Dah Tiara Dewi ebagai orangtua dari penulis, serta T. Muhammad Ibnu Azhar sebagai adik dari penulis. Terimakasih atas semua doa, nassihat, dan dukungan selama ini. *"You are my breath. I love you."*

- 2) Bapak Taufiq Hidayat, S.E., Ak., M.Bankfin, sebagai pembimbing skripsi yang telah memberikan saran – saran terbaik dan kontribusi yang sangat positif bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Mohon maaf apabila selama berjalannya proses penyelesaian skripsi ini terdapat beberapa kesalahan dan kekurangan yang telah penulis lakukan.
- 3) Ketua STIE Indonesia Banking School Ibu Dr. Siti Sundari Arie SH. MH, Wakil Ketua I Bapak Donant A. Iskandar, S.E., M.B.A, Wakil Ketua II Bapak Taufiq Hidayat, SE., Ak., M.Bankfin, dan Wakil Ketua III Bapak Drs. Atman Poerwokoesoemo atas bimbingannya kepada penulis selama menjalani proses perkuliahan di kampus STIE Indonesia Banking School.
- 4) Ketua Jurusan Akuntansi, Ibu Etika Karyani, S.E., Ak., M.S.M yang telah membantu dalam proses pembuatan skripsi.
- 5) Seluruh civitas akademika STIE Indonesia Banking School yang telah membantu selama penulis menjalankan perkuliahan dan membantu proses penyelesaian skripsi ini.
- 6) Ibu Novy Sylvia Dewi SE, MM., selaku pembimbing akademik. Terima kasih atas segala masukan dan bimbingan selama penulis menjalankan proses perkuliahan.
- 7) *Happy Peeps* (Ayu, Binta, Phile, Tara, Metha, Mira, Ami, Saye, Liana dan Fetty). Tim terhebat sepanjang hiup. Terimakasih atas segala – galanya.
- 8) Steffie Marsha , Partnet sejati sepanjang kuliah. Semoga pertemanan ini selalu langgeng sampai akhir hayat. Terima kasih atas dukungan terbesar yang selalu diberikan, *love you.*
- 9) Citra, Thami, Margo, Ani, Daniel, Andra, Nci, Sarah dan Novrel, *for everytime, laughter, and indescribable moment.*

10) Kepada semua pihak yang tidak sempat disebutkan, atas semua dukungan baik langsung maupun tidak langsung sehingga saya dapat menyelesaikan semua proses perkuliahan dengan baik.

Harapan kami semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca pada umumnya dan seluruh mahasiswa Indonesia Banking School pada khususnya. Mohon maaf apabila dalam penyajian kami terdapat kekurangan ataupun. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Jakarta, Oktober 2011

Tengku Dias Fasyani

NPM : 200712088



ABSTRACT

This study has observed the implementation of responsibility center in PT Grahakarya Investama. The purpose of this study was to see the role of responsibility center in this company. This research, described the implementation of responsibility center shown by analyzing the structure of organization and sees how employees perform their duties in accordance to the job desc.

This study is a case study in a company which rent spaces or buildings for other companies or persons. In collecting and processing data method, this study based on the operational standard procedure of the company, observation, and library research. In this study, to illustrate the purpose of this research is by comparing the implementation of responsibility center and the theory that related to.

The result of this study is the implementation of responsibility center in this company can be clearly explained such as profit center for director of the company, revenue center for marketing division, expense center for financial division and operational division. The adjustment between the implementation and theory is significiantly expressed.

Keywords: *managment control system, responsibility center, implementation.*

LEMBAR PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Tengku Dias Fasyani

NPM : 200712088

Jurusan : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Skripsi yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan tata tertib STIE IBS.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar.

Jakarta, September 2011

Tengku Dias Fasyani

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI	
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF	
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	
KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	iv
LEMBAR PERNYATAAN KARYA SENDIRI	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Pembatasan Masalah	5
1.4 Keterbatasan Penelitian	5
1.5 Tujuan Penelitian	6
1.6 Manfaat Penelitian	6
1.7 Sistematika Penulisan Skripsi	7
BAB II. LANDASAN TEORI	

2.1 Sistem Pengendalian Manajemen	8
2.1.1 Pengertian Sistem	8
2.1.2 Pengertian Pengendalian	8
2.1.2.1 Elemen-Elemen Proses Pengendalian	9
2.1.3 Pengertian Manajemen	10
2.1.4 Pengertian Pengendalian Manajemen	12
2.1.5 Pengertian Sistem pengendalian	14
2.1.5.1 Definisi Sistem Pengendalian Manajemen ..	14
2.1.5.2 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen ..	15
2.1.5.3 Proses Sistem Pengendalian Manajemen	18
2.1.6 Pusat Tanggung Jawab	22
2.2 Penelitian Terdahulu	28
2.3 Rerangka Pemikiran	31
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	33
3.1 Objek Penelitian	34
3.2 Metode Pengumpulan Data	34
3.2.1 Data yang Dihimpun	34
3.2.2 Metode Pengumpulan Data	34
3.3 Metode Analisis Data	36
BAB IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN	37
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	37
4.1.1 Struktur Organisasi	41
4.1.2 Divisi <i>Marketing</i>	43

4.1.3 Divisi Keuangan	44
4.1.4 Divisi Administrasi dan Umum	46
4.2 Pusat Pertanggungjawaban Pada PT. Grahakarya Investama	47
4.2.1 Divisi <i>Marketing</i> Sebagai Pusat Pendapatan	47
4.2.1.2 Proses Penerapan Pusat Pendapatan	47
4.2.1.3 Perbandingan Teori dan Penerapan	55
4.2.1.4 Keunggulan dan Kelemahan	57
4.2.2 Divisi Keuangan Sebagai Pusat Beban	59
4.2.2.1 Proses Penerapan Pusat Beban	60
4.2.2.2 Perbandingan Teori dan Penerapan	62
4.2.2.3 Keunggulan dan Kelemahan	62
4.2.3 Divisi Operasional Sebagai Pusat Beban	64
4.2.3.1 Proses Penerapan Pusat Beban	67
4.2.3.2 Perbandingan Teori dan Penerapan	67
4.2.3.3 Keunggulan dan Kelemahan	68
4.3 Analisis Penerapan Pusat Laba Oleh Direktur	69

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan	72
5.2 Saran	77
5.2.1 Saran Bagi Perusahaan	77
5.2.2 Saran Bagi Penelitian Selanjutnya	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Elemen – Elemen Proses Pengendalian.....	10
Gambar 2.2 Tahapan Input Hingga Output	23
Gambar 2.3 Bagan Kerangka Pemikiran	32
Gambar 4.1 Strategic Plan PT. Grahakarya Investama	40
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Grahakarya Investama.....	42
Gambar 4.3 Kerangka Rencana Kerja Divisi <i>marketing</i>	51



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Adanya perkembangan arus globalisasi dunia, perusahaan dihadapkan pada tingkat persaingan yang semakin tinggi. Hal ini dikarenakan jumlah pesaing yang bermunculan semakin bertambah besar, oleh karenanya untuk mencapai keunggulan komparatif dengan para pesaing, perusahaan harus menciptakan nilai tambah (*added value*) yang mampu menjadi keunggulan bagi para pesaingnya.

Peningkatan daya saing dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain dengan menciptakan diferensiasi produk maupun inovasi teknologi. Dengan kedua hal tersebut, perusahaan dapat memiliki nilai tambah (*added value*) dibanding para kompetitornya. Sejalan dengan hal diatas, strategi tersebut akan berdampak pada peningkatan laba perusahaan yang sesuai dengan tujuan sebuah perusahaan yaitu maksimalisasi laba.

Untuk mencapai suatu tujuan, perusahaan perlu menentukan visi dan misi. Visi adalah suatu pandangan yang jauh tentang perusahaan, tujuan-tujuan perusahaan tersebut berdiri, dan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut. Sedangkan misi perusahaan adalah tujuan dan alasan mengapa perusahaan ada. Misi akan memberikan arah sekaligus batasan proses pencapaian tujuan. Misi pada dasarnya adalah cara perusahaan agar memperjelas apa yang dikehendaki oleh pemilik perusahaan ketika pertama kali mendirikan perusahaan.

Suatu visi misi dapat tercapai dengan adanya sebuah strategi. Strategi yang dimiliki oleh suatu perusahaan akan membawa perusahaan tersebut mencapai tujuan apabila strategi yang dimiliki dilakukan secara benar. Strategi merupakan suatu bentuk perencanaan yang besar dengan menetapkan langkah perusahaan di masa yang akan datang (Robbins dan Coutler, 2004:180). Dengan adanya rencana yang matang maka strategi tersebut dapat dijalankan. Strategi perlu diformulasikan secara baik dan benar karena dengan adanya formulasi dalam strategi akan mencegah adanya resiko yang datang serta ancaman dari suatu peluang yang datang dari segala hal dalam perusahaan.

Dengan adanya formulasi strategi, proses yang perlu dilakukan adalah implementasi strategi. Implementasi strategi merupakan penerapan suatu strategi yang telah diciptakan dan dilaksanakan dengan suatu alat yang dikerjakan oleh perusahaan untuk mencapai suatu visi dari strategi yang diciptakan (Robbins dan Coutler, 2004:185). Dengan pengimplementasian strategi maka formulasi strategi akan berubah menjadi tahap pelaksanaan dan setelah dilakukan maka hal selanjutnya yang diperlukan adalah evaluasi strategi. Evaluasi strategi dilakukan untuk mengevaluasi adanya resiko yang datang dan memprediksi resiko yang akan datang agar bisa dicegah dan memperbaiki hal tersebut agar dapat mencapai visi perusahaan.

Dalam melakukan tahap-tahap strategi tersebut untuk mencapai suatu tujuan diperlukan suatu pengendalian. Sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan aktivitas suatu organisasi disebut sistem pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen adalah proses seorang manajer dalam mempengaruhi anggota lainnya dalam organisasi untuk melaksanakan strategi organisasi. Pengendalian manajemen ini difasilitasi oleh suatu sistem formal yang

merupakan siklus aktivitas terus berulang (Anthony dan Govindarajan, 2005:8). Untuk memahami suatu sistem pengendalian manajemen dibutuhkan suatu pengetahuan tentang lingkungan pengendalian manajemen dalam suatu organisasi dan proses pengendalian manajemen. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:18), lingkungan manajemen meliputi karakteristik organisasi yang mempengaruhi proses pengendalian manajemen, dengan fokus utama pada perilaku individu dalam organisasi dan penugasan tanggung jawab keuangan kepada sub unit organisasi yang berbeda (pusat tanggung jawab).

Pusat tanggung jawab sendiri merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Tujuan pusat tanggung jawab adalah memastikan bahwa individu pada semua tingkat di perusahaan memberikan kinerja secara memuaskan yang sejalan dengan tujuan umum perusahaan secara keseluruhan (Anthony dan Govindarajan, 2005:171).

Pusat pertanggungjawaban dibagi menjadi empat jenis yaitu pusat pendapatan, pusat beban, pusat laba, dan pusat investasi dimana setiap bagian tersebut berdiri sendiri – sendiri (terpisah) dalam bagan perusahaan dan selanjutnya setiap bagian pusat tanggung jawab tersebut membentuk sebuah hierarki (suatu kesatuan). Pada tingkatan terendah adalah pusat untuk setiap divisi, pergeseran kerja (*workshift*), dan unit organisasi kecil lainnya.

Pusat tanggung jawab berguna mewujudkan visi. Perusahaan secara keseluruhan memiliki visi, dan manajemen menentukan sejumlah strategi untuk mencapai visi tersebut. Fungsi dari berbagai pusat tanggung jawab dalam perusahaan adalah untuk mengimplementasikan strategi tersebut. Setiap organisasi

merupakan sekumpulan pusat tanggung jawab, sehingga visi organisasi telah tercapai jika seluruh pusat tanggungjawab telah memenuhi misinya.

Penelitian yang terkait dengan pusat pertanggungjawaban telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Penelitian dilakukan pada organisasi laba dan nirlaba, penelitian tersebut dilakukan di banyak bidang seperti bank, hotel, yayasan, dan lain – lain. Dalam bidang penyewaan gedung, sepengetahuan penulis belum pernah dilakukan. Oleh karena itu, penulis ingin meneliti penerapan pusat tanggung jawab secara keseluruhan di suatu perusahaan. Dalam hal ini, penulis melakukan penelitian di PT. Grahakarya Investama.

PT. Grahakarya Investama, perusahaan yang bergerak dibidang perdagangan umum serta jasa penyewaan gedung dan perkantoran. PT. Grahakarya Investama mempunyai suatu visi yaitu dengan yaitu dengan mewujudkan perusahaan jasa penyewa yang berkualitas. Untuk mencapai visi tersebut PT. Grahakarya Investama mempunya misi seperti memberikan pelayanan yang terbaik, melaksanakan bisnis yang saling menguntungkan, dan menghasilkan pendapatan yang optimal. Untuk mencapai visi tersebut dengan menjalankan misi yang diciptakan seperti menghasilkan pendapatan yang optimal dibutuhkan suatu struktur organisasi yang kuat. Dengan adanya sistem pusat pertanggungjawaban yang ada PT. Grahakarya Investama mempunyai pusat-pusat tanggung jawab yaitu pusat biaya, pusat pendapatan dan pusat laba.

Penulis melakukan penelitian pada PT. Grahakarya Investama. Perusahaan ini merupakan sebuah perusahaan yang menyewakan lahan di bagian SCBD jakarta selatan. Dengan adanya penyewaan lahan, disini penulis fokus pada pusat pertanggungjawaban yang ada pada perusahaan oleh karena itu penulis fokus menganalisa pada struktur organisasi dalam PT. Grahakarya Investama. Dengan

adanya struktur organisasi yang ada, penulis ingin melihat bagaimana penerapan pada pusat pertanggungjawaban yang dimiliki oleh perusahaan, apakah berjalan sesuai dengan teori yang ada.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan maka penulis tertarik melakukan penelitian mengenai **”Analisis Penerapan Pusat Pertanggungjawaban pada PT. Grahakarya Investama”**.

1.2 Perumusan Masalah

- Bagaimana penerapan pusat pertanggungjawaban pada PT. Grahakarya Investama dibandingkan teori yang ada ?

1.3 Pembatasan Masalah

Agar masalah tidak terlalu meluas, maka penulis membatasi masalah dalam ruang lingkup yaitu :

1. Penelitian ini dilakukan khusus pada PT. Grahakarya Investama.
2. Penelitian ini hanya berfokus pada penerapan pusat tanggung jawab pada PT. Grahakarya Investama.

1.4 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan penelitian, antara lain yaitu :

- Kurang informasi yang maksimal dari para karyawan karena tingginya aktivitas dari setiap karyawan PT. Grahakarya Investama mengingat jumlah karyawannya yang masih sedikit dibanding tingkat aktivitas dari PT. Grahakarya Investama sendiri.

1.5 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui penerapan pusat pertanggungjawaban pada PT. Grahakarya Investama.
2. Untuk membandingkan bagaimana penerapan teori dengan praktik yang ada.

1.6 Manfaat Penelitian

a. Bagi Penulis

Memperoleh pengalaman dalam banyak hal khususnya dalam melakukan penelitian secara nyata serta mengetahui proses penerapan sistem pemusatan tanggung jawab di suatu perusahaan.

b. Bagi Perusahaan

Penulis dapat memberikan ide ataupun masukan yang diharapkan dapat berguna bagi PT. Grahakarya Investama.

c. Bagi Akademisi

Hasil penelitian penulis dapat dijadikan bahan referensi atau penelitian yang selanjutnya ingin dilakukan oleh akademisi yang lain. Selain itu, hasil penelitian penulis dapat dijadikan sebagai penambah kepustakaan di bidang sistem pengendalian manajemen.

1.7 Sistematika Penulisan Skripsi

BAB 1 : Berisi tentang pendahuluan dan latar belakang secara garis besar mengapa penulis melakukan penelitian tentang pusat pertanggungjawaban pada PT. Grahakarya Investama. Selain itu, dalam bab 1 juga penulis memaparkan perumusan dan pembatasan masalah

penelitian, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian ini bagi penulis, perusahaan yang dianalisis, dan bagi akademisi.

BAB 2 : Berisi tentang landasan teoritis yang berhubungan dengan topik dari penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu yang berkaitan dengan pusat tanggung jawab suatu perusahaan. Dalam landasan teori terdapat definisi, penyebab, dampak, dan pengaruh serta keterkaitan antara pusat laba sebagai pusat pertanggungjawaban. Selain itu, dalam bab ini juga menggambarkan rerangka pemikiran dari penulis yang dijadikan sebagai acuan atau tahapan bagi penulis dalam melakukan penelitian ini.

BAB 3 : Berisi tentang objek yang akan dijadikan penelitian oleh penulis serta profil umum dari perusahaan yang dianalisis, metode pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis, serta metode analisis yang diterapkan oleh penulis dalam melakukan penelitian di PT. Grahakarya Investama.

BAB 4: Berisi tentang gambaran umum dan objek dari penelitian yang dilakukan oleh penulis baik berupa gambaran secara lebih jelas tentang perusahaan yang dianalisis oleh penulis, analisis atau pembahasan dari hasil penelitian penulis secara jelas, kritis, dan menjawab tujuan penelitian dari penulis.

BAB 5 : Berisi tentang kesimpulan dan saran dari penulis setelah melakukan penelitian dan analisis, serta merangkum hasil penguraian pada bab – bab yang sebelumnya.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Pengertian Sistem

Sebuah sistem merupakan suatu kumpulan kesatuan dan perangkat hubungan satu sama lain (Sumarsan, 2010:2). Dalam kegiatan suatu organisasi, banyak tindakan manajemen yang tidak sistematis. Keadaan tidak memungkinkan bagi seorang manajer untuk menggunakan aturan sistem yang telah ditetapkan, sehingga manajer menggunakan pertimbangan pribadinya dalam bertindak. Kegiatan seperti ini biasanya berkaitan dengan interaksi antara manajer yang satu dengan yang lainnya dan manajer dengan bawahannya. Ketepatan sistem itu sendiri akhirnya tergantung pada kemampuan manajer mengatur seseorang, tidak lagi berdasarkan aturan yang ditentukan oleh sistem tersebut.

2.1.2 Pengertian Pengendalian

Pengendalian berkaitan erat dengan fungsi manajemen, dimana fungsi ini diawali dari perencanaan dan diikuti dengan pengendalian agar tujuan perusahaan tercapai dengan efektif dan efisien.

Fungsi manajemen diawali dari perencanaan, yaitu penetapan tujuan perusahaan secara umum. Langkah selanjutnya adalah menentukan langkah apa dan bagaimana hal tersebut dapat dilaksanakan. Kebijakan – kebijakan yang harus diambil oleh manajemen untuk mencapai suatu tujuan perusahaan biasa disebut dengan strategi. Setelah strategi diterapkan, manajemen perusahaan

membutuhkan keyakinan bahwa operasi perusahaan telah diarahkan sesuai dengan tujuan perusahaan dan dilaksanakan dengan menggunakan strategi yang tepat. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien, manajemen harus memerlukan suatu proses yang disebut pengendalian.

Pengendalian adalah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang dilakukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang direncanakan (Hansen dan Mowen, 2009:157).

Proses pengendalian meliputi tiga langkah yang menentukan standar, menegvaluasi pelaksanaan kerja dan melakukan tindakan koreksi. Jadi dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengendalian merupakan fungsi manajemen yang melakukan pengukuran dan koreksi terhadap aktivitas perusahaan yang menjamin bahwa operasi perusahaan telah berjalan sesuai dengan rencana dan beroperasi dengan efektif dan efisien.

2.1.2.1 Elemen – Elemen Proses Pengendalian

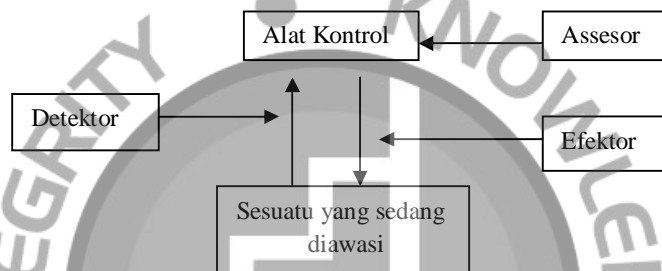
Suatu sistem pengendalian mempunyai beberapa elemen yang memungkinkan pengendalian berjalan dengan baik. Elemen – elemen sistem pengendalian menurut Anthony dan Govindarajan (2005:3), adalah:

1. Pelacak (*detector*) atau sensor, yaitu suatu perangkat yang mengukur apa sesungguhnya terjadi dalam proses yang dikendalikan.
2. Penilai (*assessor*), yaitu suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa actual dengan cara membandingkan dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.

3. *Effector*, yaitu suatu perangkat yang mengubah perilaku jika *assessor* mengindikasikan kebutuhan yang perlu dipenuhi.
4. Jaringan komunikasi yaitu perangkat yang meneruskan informasi antara *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dan *effector*.

Gambar 2.1

Elemen-elemen proses pengendalian



Sumber: Anthony dan Govindarajan, 2005:3.

2.1.3 Pengertian Manajemen

Salah satu pengertian manajemen adalah seni mencapai tujuan melalui tangan orang lain. Pengertian yang lain adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian pekerjaan anggota organisasi, serta pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sebuah organisasi terdiri dari sekelompok orang yang bekerja bersama – sama untuk mencapai tujuan bersama.

Fungsi manajemen menurut Robbins dan Coulter (2004:9), yaitu:

1. Fungsi perencanaan

Yaitu fungsi manajemen yang mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana cara mengelompokan tugas tersebut, siapa yang harus melapor ke siapa dan dimana keputusan itu dibuat.

2. Fungsi pengorganisasian

Yaitu fungsi manajemen yang mencakup proses memotivasi bawahan, mempengaruhi individu atau tim sewaktu mereka bekerja, memiliki saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan dengan berbagai cara masalah perilaku karyawan.

3. Fungsi kepemimpinan

Yaitu fungsi manajemen yang mencakup proses memantau kinerja aktual, membandingkan aktual dengan standar, dan membuat koreksinya jika perlu.

4. Fungsi pengendalian

Yaitu fungsi manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran itu dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan sejumlah kegiatan.

Proses manajemen merupakan serangkaian keputusan dan kegiatan kerja yang sedang terjadi yang dialami oleh para manajer sewaktu mereka merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan (Robbins dan Coulter, 2004:11).

2.1.4 Pengertian Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan proses untuk memotivasi dan memberi semangat anggota organisasi dalam melaksanakan kegiatan – kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi. Pengendalian manajemen juga merupakan suatu proses dalam mengoreksi atau mendeteksi kesalahan – kesalahan untuk kerja yang tidak disengaja atau yang disengaja.

Pada perusahaan yang relatif kecil, pimpinan perusahaan dapat melaksanakan pengelolaan kegiatan perusahaan secara langsung. Pimpinan dapat secara langsung dan mengendalikan pelaksanaannya. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, pimpinan tidak akan mampu lagi mengelolan perusahaan sendirian. Untuk itu dia memerlukan bantuan staf lain untuk melaksanakan sebagian fungsinya dengan cara delegasi wewenang kepada staf tersebut. Untuk memastikan bahwa operasi perusahaan telah berjalan sesuai dengan rencana maka diperlukan pengendalian manajemen.

Pengendalian manajemen dalam suatu perusahaan melibatkan beberapa aktivitas, seperti perencanaan (*planning*) yang berarti apa yang harus dilakukan oleh perusahaan. Langkah selanjutnya adalah koordinasi (*coordinating*) dengan beberapa bagian yang ada dalam perusahaan untuk kepentingan pencapaian tujuan perusahaan. Setelah koordinasi dilaksanakan kemudian mengkomunikasikan informasi kepada semua tingkatan manajemen yang ada di dalam perusahaan. Pada setiap periode, dilaksanakan evaluasi dan strategi apa yang harus dilakukan. Dengan demikian pengendalian manajemen dilakukan untuk menjamin bahwa semua strategi yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

Menurut Anthony dan Govindrajan (2005:8), pengendalian manajemen terdiri atas berbagai kegiatan, yang terdiri atas :

1. Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan organisasi
2. Mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari beberapa bagian organisasi
3. Mengomunikasikan informasi
4. Mengevaluasi informasi
5. Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika ada
6. Mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka

Berdasarkan definisi-definisi tersebut di atas, diketahui bahwa pengendalian manajemen merupakan suatu proses yang digunakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa perusahaan yang dikelolanya telah melaksanakan strategi efektif dan efisien. Dalam melaksanakan pengendaliannya, manajemen menggunakan metode dan prosedur termasuk di dalamnya sistem pengendalian manajemen yang terdiri atas struktur organisasi, wewenang, tanggung jawab dan informasi untuk melaksanakan pengendalian yang memastikan bahwa organisasi telah berfungsi untuk mencapai tujuan.

Tujuan pengendalian manajemen adalah untuk menjamin bahwa strategi yang dijalankan suatu organisasi sesuai dengan tujuan organisasi yang dituju. Jadi, apabila seorang manajer menemukan cara yang lebih baik dalam operasi sehari-harinya, pengendalian manajemen seharusnya tidak melarang manajer tersebut melakukan dengan cara yang menurut dia benar.

Pengendalian manajemen merupakan alat bagi manajemen dalam mengimplementasikan rencana dan strategi dengan cara mempengaruhi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mengembangkan pengendalian manajemen yang efektif, organisasi harus memiliki tujuan, strategi, program dan kebijakan yang jelas dan realistis. Pengendalian manajemen yang efektif pada dasarnya memerlukan prosedur – prosedur yang tepat, sehingga memungkinkan bagi manajer untuk melakukan pengawasan dan pengevaluasian atas masukan dan keluaran secara optimum.

Dengan demikian, manajer memerlukan suatu sistem untuk menangani proses yang digunakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa organisasi yang dikelolanya telah melaksanakan secara efektif dan efisien, sistem tersebut dikenal dengan sistem pengendalian manajemen.

2.1.5 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

2.1.5.1 Definisi Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Arief Suadi (2001:12), pengendalian adalah proses untuk membuat sebuah organisasi mencapai tujuannya. Usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui perilaku yang diharapkan juga merupakan pengertian pengendalian (Mulyadi, 2007:4). Menurut Triyane (2005) pengendalian adalah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik kinerja sesungguhnya dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan. Sistem pengendalian manajemen dirancang untuk menciptakan tujuan perusahaan yang ditetapkan pada proses yang disebut perencanaan stratejik.

Dalam proses ini manajemen menetapkan tujuan perusahaan dan memutuskan berbagai strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Untuk menciptakan tujuan melalui berbagai strategi yang telah ditetapkan, manajemen memerlukan suatu sistem untuk mengalokasikan penggunaan berbagai sumber ekonomi perusahaan secara efektif dan efisien.

Secara singkat dikatakan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang digunakan oleh para manajer untuk mengarahkan anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan secara efektif dan efisien sesuai strategi pokok yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan dan sasaran. Aktivitas sistem pengendalian manajemen meliputi aktivitas untuk merencanakan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang harus dilaksanakan serta mengendalikan operasi organisasi sesuai rencana dan tujuan perusahaan. Jadi, sistem pengendalian manajemen adalah merupakan suatu sistem yang dirancang untuk menjamin bahwa organisasi telah melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien melalui para manajernya.

Dua unsur yang penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah lingkungan pengendalian dan proses pengendalian.

2.1.5.2 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen sebenarnya merupakan suatu proses. Dalam proses-proses tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan. Dua aspek penting dari lingkungan tersebut adalah faktor eksternal dan internal. Faktor lingkungan dalam hal ini adalah struktur organisasi, struktur program, struktur rekening, faktor administratif, faktor perilaku, dan faktor budaya. Satu faktor penting adalah baik lingkungan internal maupun eksternal bervariasi pada setiap

organisasi sehingga pengaruhnya terhadap proses pengendalian manajemen juga akan berbeda. Suatu organisasi mempunyai tujuan dan fungsi pengendalian manajemen yaitu mendorong anggota organisasi mencapai tujuan. Disinilah faktor keselarasan tujuan masing-masing anggota organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.1.5.3 Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses. Struktur merupakan hubungan antara komponen yang dinyatakan dalam bentuk organisasi dan sifat informasi yang mengalir di antara unit-unit bisnis tersebut. Adapun proses merupakan seperangkat tindakan yang dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi bekerja untuk mencapai tujuannya. Melibatkan banyak komunikasi. Komunikasi ini dapat bersifat formal dan informal. Komunikasi informal dapat berupa percakapan, memo, pertemanan dan lain-lain. Komunikasi formal meliputi tahap-tahap yang terstruktur yang saling terkait. Proses sistem pengendalian manajemen meliputi tahap-tahap sebagai berikut :

1. Pemrograman

Perencanaan strategis adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program selama beberapa tahun ke depan (Anthony, 2005). Dalam pembuatan program ini juga sudah diperkirakan beberapa jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk setiap program tersebut. Menurut Supriyono (2000) suatu proses penyusunan program akan menyangkut 3 macam kegiatan sebagai berikut :

1. Menyiapkan dan menganalisa program

2. Menganalisa program – program yang sedang berjalan untuk memperbaiki tingkat profitabilitas program tersebut.
3. Menyusun system koordinasi untuk program-program yang berbeda sehingga dapat mengoptimumkan fungsi organisasi secara keseluruhan.

2. Penyusunan Anggaran (*Budgeting*)

Dalam proses penyusunan anggaran manajemen pusat menetapkan pusat-pusat pertanggung jawaban untuk melaksanakan program yang telah ditetapkan dalam proses tersebut. Anggaran yang disusun untuk manajemen dan berisi informasi akuntansi merupakan dokumen formal yang menunjukkan serangkaian kegiatan yang diharapkan oleh manajer yang diberi tanggung jawab. Supriyono (2000) membedakan anggaran berdasarkan pusat pertanggung jawaban, yaitu :

- a. Anggaran biaya, dibedakan antara anggaran biaya yang dapat diperhitungkan secara teknis dengan anggaran biaya yang berhubungan dengan biaya pertimbangan.
- b. Anggaran pendapatan, suatu anggaran pendapatan terdiri dari proyeksi penjualan dalam unit dikalikan dengan harga jual. Anggaran ini merupakan unsur anggaran rugi laba yang paling kritis dan paling besar derajat ketidaksiannya.
- c. Anggaran rugi laba adalah rencana laba tahunan yang terdiri dari serangkaian angka-angka proyeksi keuangan untuk tahun yang bersangkutan disertai dengan jadwal pendukung.

Bagian – bagian struktur organisasi yang terlibat dalam pembuatan anggaran menurut Anthony (2005) adalah sebagai berikut :

a) Departemen Anggaran

- 1) Menerbitkan prosedur dan formulir untuk penyusunan anggaran.
- 2) Mengkordinasikan dan menerbitkan setiap tahunnya asumsi-asumsi dasar tingkat korporat yang akan menjadi dasar untuk anggaran.
- 3) Memastikan bahwa informasi disampaikan dengan semestinya antar unit organisasi yang saling terkait.
- 4) Memberikan bantuan bagi pembuat anggaran dalam penyusunan anggaran.
- 5) Menganalisis anggaran yang diajukan dan memberikan rekomendasi, pertama kepada pembuat anggaran dan kemudian kepada manajemen senior.
- 6) Menangani proses pembuatan revisi anggaran selama tahun tersebut.
- 7) Mengoordinasikan pekerjaan dari departemen anggaran di eselon-eselon yang lebih rendah.
- 8) Menganalisis kinerja yang dilaporkan terhadap anggaran, menginterpretasikan hasilnya, dan membuat laporan ringkasan untuk manajemen senior.

b) Komite Anggaran

Komite anggaran terdiri dari anggota-anggota manajemen senior, seperti *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Operating Officer* (COF), dan *Chief Financial Officer* (CFO). Di beberapa perusahaan, CEO membuat keputusan tanpa komite. Komite anggaran melaksanakan suatu peranan yang penting. Komite tersebut meninjau dan menyetujui atau menyesuaikan masing-masing anggaran. Dalam perusahaan besar yang terdiversifikasi, komite anggaran mungkin hanya bertemu dengan

eksekutif operasi senior untuk meninjau anggaran dari suatu unit nisnis atau sekelompok unit bisnis.

3. Pelaksanaan dan Pengukuran (*Operating and Measurement*)

Setelah menyusun anggaran, tahap selanjutnya adalah pelaksanaan dan pengukuran. Dalam tahap ini anggaran oleh manajer pusat pertanggungjawaban, dan akuntansi bertanggung jawab mencatat masukan yang sesungguhnya dikonsumsi dan pendapatan yang sesungguhnya diperoleh oleh pusat pertanggung jawaban (Supriyono, 2000). Data yang dikelompokkan menurut program digunakan sebagai dasar yang akan datang, sedangkan data yang dikelompokkan menurut pusat pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur prestasi kerja manajer pusat pertanggungjawaban.

4. Pelaporan Data Analisis (*Reporting and Analysis*)

Tahap terakhir dari proses pengendalian manajemen adalah pelaporan dan analisis. Dalam tahap ini data akuntansi yang sudah terkumpul menurut program dan menurut pusat pertanggungjawaban disajikan dalam bentuk laporan keuangan. Dalam laporan keuangan tidak hanya disajikan informasi akuntansi saja, namun meliputi pula informasi non akuntansi (Supriyono, 2000). Menurut Young (1999:78) informasi yang terdapat di pelaporan memiliki beberapa tujuan, yaitu :

1. Laporan adalah untuk mengkoordinasikan dan mengontrol aktivitas sekarang di suatu organisasi.
2. Laporan digunakan untuk mengevaluasi kinerja operasi.
3. Laporan digunakan untuk mengevaluasi program di suatu organisasi.

2.1.6 Pusat Tanggung Jawab

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:171), pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Pada hakekatnya, perusahaan merupakan sekumpulan pusat – pusat tanggung jawab, yang masing – masing diwakili oleh sebuah kotak dalam bagan organisasi. Menurut Sumarsan (2010:81), pusat tanggung jawab dapat diartikan sebagai bagaimana setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan – kegiatan dalam unit kerjanya. Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya dibentuk untuk mencapai suatu sasaran tertentu. Sasaran umum organisasi biasanya diputuskan dalam suatu proses perencanaan strategis yang dalam hal ini diasumsikan telah ditetapkan sebelum awal proses pengendalian manajemen dimulai.

Menurut Sumarsan (2010), sistem pengendalian manajemen harus didukung dengan struktur organisasi yang baik. Organisasi merupakan kumpulan dari berbagai pusat pertanggungjawaban dengan tujuan:

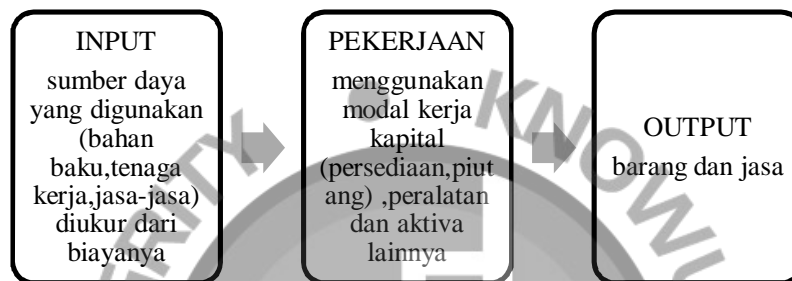
- 1) Menyusun perencanaan, proses pelaksanaan, alat pengendalian dan penilaian kinerja perusahaan.
- 2) Menyusun tugas dan tanggung jawab yang jelas antara karyawan dan departemen dalam perusahaan.
- 3) Mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan dan departemen yang memiliki keahlian dan kompetensi.
- 4) Memudahkan untuk mencapai sasaran organisasi.

Pusat tanggung jawab memiliki beberapa karakteristik, yaitu :

- 1) Mewujudkan satu atau lebih maksud dari organisasi (visi organisasi).
- 2) Pusat tanggung jawab bertugas untuk mengimplementasikan strategi yang telah disusun oleh manajer senior dalam rangka mencapai visi organisasi.

Gambar 2.2

Tahapan Input Hingga Output



Sumber: Anthony dan Govindarajan, 2005:170.

Jenis-jenis pusat tanggung jawab menurut sifat input dan output moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian:

- pusat pendapatan : mengukur output
- pusat beban : mengukur input
- pusat laba : mengukur output dan input
- pusat investasi : mengukur kaitan antara laba dan investasi

Dari sifat – sifat pusat tanggung jawab yang disebutkan diatas, terlihat bahwa pusat tanggung jawab menjadi salah satu instrumen yang digunakan oleh perusahaan dalam mewujudkan visi dan mengimplementasikan misi yang akan dilaksanakan oleh perusahaan.

1. Pusat Pendapatan

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:175), pada pusat pendapatan suatu output (yaitu pendapatan) diukur secara moneter, akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan input (yaitu beban atau biaya) dengan output. Jika beban dikaitkan dengan pendapatan maka unit tersebut akan menjadi pusat laba. Pada umumnya, pusat pendapatan merupakan unit pemasaran/penjualan yang tak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok penjualan dari barang-barang yang mereka pasarkan.

Konsep pendapatan sulit dirumuskan karena pada umumnya pendapatan dikaitkan dengan prosedur akuntansi tertentu, jenis perubahan nilai tertentu, dan kaidah implisit atau yang diasumsikan dalam menetapkan kapan pendapatan harus dilaporkan.

Pada umumnya konsep pendapatan belum dirumuskan dengan jelas dalam kepustakaan akuntansi, terutama karena pendapatan biasanya dibahas dalam kaitannya dengan pengukuran serta saat pencatatannya dan dalam konteks sistem tata buku berpasangan. Didalam kepustakaan akuntansi ditemukan dua pendekatan terhadap konsep pendapatan.

Lalu menurut Sumarsan (2010:85), pendapatan adalah jumlah uang yang diterima oleh perusahaan dari kegiatannya, yang utamanya dari penjualan produk dan atau jasa kepada pelanggan. Bagi penanam saham, laba atau keuntungan lebih penting dibanding pendapatan. Laba adalah sejumlah uang yang diterima dari pendapatan atau penjualan setelah dikurangi pengeluaran atau biaya.

Suatu output (pendapatan) diukur secara moneter, akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan input (beban/biaya) dengan

output. Dalam hal ini, yang menjadi pusat pendapatan dalam suatu perusahaan adalah divisi atau unit bisnis yang tidak dapat menjadi penentu harga jual dari produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan, melainkan sebagai penentu tinggi atau rendahnya pendapatan yang menjadi sumber penghasilan bagi perusahaan.

Sebuah organisasi mengukur kinerjanya adalah dengan semakin tinggi laba, maka kinerja perusahaan dinilai semakin baik. Pada pusat pendapatan, yang menjadi dasar pengukuran kinerjanya adalah jumlah pendapatan yang diterima, tanpa mempedulikan biaya yang digunakan, sehingga semakin tinggi pendapatan maka semakin baik penilaian kinerja dari unit kerja tersebut. Sedangkan pada unit kerja sebagai pusat biaya, kinerjanya dinilai hanya berdasarkan biaya yang keluar yang berarti unit kerja dinilai baik jika biaya yang dikeluarkan semakin rendah.

2. Pusat Beban

Menurut Sumarsan (2010:103) pusat beban merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana masukannya diukur dalam satuan mata uang, akan tetapi keluarannya tidak diukur dalam satuan uang. Sedangkan biaya itu sendiri menurut Sumarsan adalah pengorbanan sumber ekonomis, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk harga pokok yang dikorbankan di dalam usaha untuk memperoleh penghasilan. Sedangkan definisi menurut Anthony (2005:176), pusat beban adalah tanggung jawab yang inputnya diukur secara moneter, namun outputnya tidak.

Ada dua jenis pusat beban, yaitu :

1. Pusat Beban Teknik : Beban teknik adalah biaya – biaya yang jumlahnya secara tepat dan memadai dapat diestimasi dengan keandalan yang

wajar. Sebagai contoh yaitu biaya pabrik untuk tenaga kerja langsung, bahan baku langsung, komponen, perlengkapan, dan keperluan – keperluan lainnya.

Pusat beban teknik memiliki ciri – ciri sebagai berikut :

- Inputnya dapat diukur secara moneter.
- Inputnya dapat diukur secara fisik.
- Jumlah uang yang optimum dan input yang dibutuhkan untuk memproduksi satu unit output dapat ditentukan.
- Pusat beban teknik biasanya ditemukan dalam operasi manufaktur.

2. Pusat Beban Kebijakan : Beban kebijakan (juga disebut dengan biaya yang dikelol adalah biaya yang tidak tersedia estimasi tekniknya. Di pusat beban kebijakan, biaya – biaya yang dikeluarkan tergantung pada penilaian manajemen atas jumlah yang memadai dalam kondisi tertentu.

Pusat beban kebijakan meliputi unit – unit administratif dan pendukung (seperti akuntansi, hukum, hubungan industrial, hubungan masyarakat, sumber daya manusia) dan hampir semua aktivitas pemasaran. Output dari pusat biaya ini tidakbisa diukur secara moneter.

Kebijakan tidak berarti bahwa penilaian manajemen mengenai biaya optimum bersifat mendadak dan sembarangan. Melainkan mencerminkan keputusan pihak manajemen berkaitan dengan kebijakan–kebijakan tertentu apakah akan menyamai atau melampaui upaya upaya pemasaran yang dilakukan oleh para pesaing, tingkat pelayanan yang harus diberikan perusahaan kepada para konsumen dan jumlah uang yang akan dikeluarkan dalam aktivitas litbang, perencanaan, keuangan, hubungan masyarakat, dan aktivitas – aktivitas lainnya.

3. Pusat Laba

Pusat laba menurut Sumarsan (2010:123) adalah suatu pusat dimana pusat pertanggungjawaban yang keluaran (*output*) maupun masukan (*input*) diukur dalam satuan moneter, sehingga laba dapat diukur. Laba adalah selisih antara pendapatan dengan beban. Setiap perusahaan bertujuan untuk mencapai tingkat laba yang memuaskan. Pusat laba bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut dan menjadi tolak ukur kinerja pimpinan pusat laba. Dalam akuntansi keuangan, pendapatan diakui dan dicatat pada saat terjadi transaksi penjualan. Suatu pusat pertanggungjawaban merupakan pusat laba jika manajemen menghendaki untuk mengukur keluaran pusat pertanggungjawaban tersebut dalam satuan uang dan manajer pusat pertanggungjawaban tersebut diukur prestasinya atas dasar selisih dengan biayanya.

4. Pusat Investasi

Menurut Sumarsan (2010:129), pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban berdasarkan tingkat laba yang dihasilkan dikaitkan dengan besarnya investasi yang ditanamkan. Pengukurannya berdasarkan perbandingan antara laba dengan investasi yang ditanamkan pada pusat pertanggungjawaban yang menjadi tanggung jawabnya sehingga pusat investasi dianggap sebagai perluasan dari pengukuran prestasi pusat laba.

Macam-Macam bentuk investasi yaitu :

1. Investasi pada aset riil (*Real Assets*) misalnya : tanah, emas, mesin, bangunan, dan lain-lain.
2. Investasi pada asset finansial (*financial assets*), misalnya :
 - a. Investasi di pasar uang : deposito, sertifikat BI, dll
 - b. Investasi di pasar modal : saham, obligasi, opsi, warrant dll

Tujuan Investasi adalah meningkatkan kesejahteraan investor (kesejahteraan moneter).

Sumber dana untuk investasi :

1. Aset yang dimiliki saat ini
2. Pinjaman dari pihak lain
3. Tabungan

Sedangkan pusat investasi merupakan salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan aktivitya yang berasal dari keuntungan atau laba yang dihasilkan oleh perusahaan dengan memusatkan pengaturan investasinya pada suatu divisi perusahaan tersebut.

2.2 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian yang terkait dengan analisis penerapan pusat pertanggung jawaban adalah:

No.	Nama	Judul	Objek	Hasil
1.	Maria Triyane	Manfaat Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Instalasi Rawat Inap	Rumah Sakit Santo Yusup Bandung	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen pelayanan di rumah sakit dilakukan secara baik dan efektif yang dilihat dari struktur serta proses yang terdapat di rumah sakit • Kinerja instalasi rawat inap yang menyangkut data non keuangan yaitu BOR,BTO,TOI,LOS tercapai dengan baik dimana triwulannya indikator tersebut memiliki rata-rata skor 4
2.	Tirfan Putera	Analisis Penerapan Pusat Pendapatan Dan Pusat Laba Pada Organisasi Niraba	Yayasan Risk Management Center Indonesia (RMCI)	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hal yang berlawanan, yaitu RMCI menjadikan divisi <i>pemasaran</i> sebagai pusat pendapatan namun jika dilihat dari ciri – cirinya divisi pemasaran RMCI menjadi pusat laba (<i>profit center</i>).

No.	Nama	Judul	Objek	Hasil
				<p>Sedangkan dalam organisasi nirlaba tidak boleh ada divisi atau unit bisnis yang menjadi pusat laba</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divisi keuangan sebagai pusat beban kebijakan tidak memiliki kewenangan sepenuhnya dalam pengambilan keputusan dalam menetapkan kebijakan atas beban – beban tersebut. Melainkan keputusan berada ditangan divisi <i>pemasaran</i> dan direktur utama walaupun keputusan tersebut dalam hal pembiayaan yang bersifat pemasaran. Sedangkan dalam teori, pembiayaan tersebut menjadi kebijakan dari divisi yang menjadi pusat beban kebijakan.
3.	Dita Safitrie	Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Di Organisasi Nirlaba	Yayasan Forum Komunikasi Islamiyah (FORKIS)	<ul style="list-style-type: none"> • Penerapan struktur sistem pengendalian manaejemen di Yayasan FORKIS sudah berlangsung baik dan sesuai dengan teori • Yayasan FORKIS tidak menyusun anggaran tahunan setiap periodenya. Anggaran di Yayasan FORKIS tidak digunakan sebagai alat pengendalian. Pengurus menggunakan anggaran untuk memperoleh tambahan dana dari pihak luar, maka dapat dikatakan bahwa penyusunan anggaran di Yayasan FORKIS masih banyak kekurangan dan belum berjalan sesuai dengan teori
4.	Megah Marindah	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Astra Internasional Cabang Medan	PT.AstraInternasional Cabang Medan	<ul style="list-style-type: none"> • Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam melakukan serta mengendalikan evaluasi manajer dilakukan secara baik, terbukti dengan peningkatan volume penjualan per tahun

No.	Nama	Judul	Objek	Hasil
				<ul style="list-style-type: none"> • Anggaran penjualan telah berfungsi sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat pendapatan, dilakukan dengan cara melihat anggaran dan realisasinya lalu dianalisis lalu dievaluasi untuk menilai kinerja

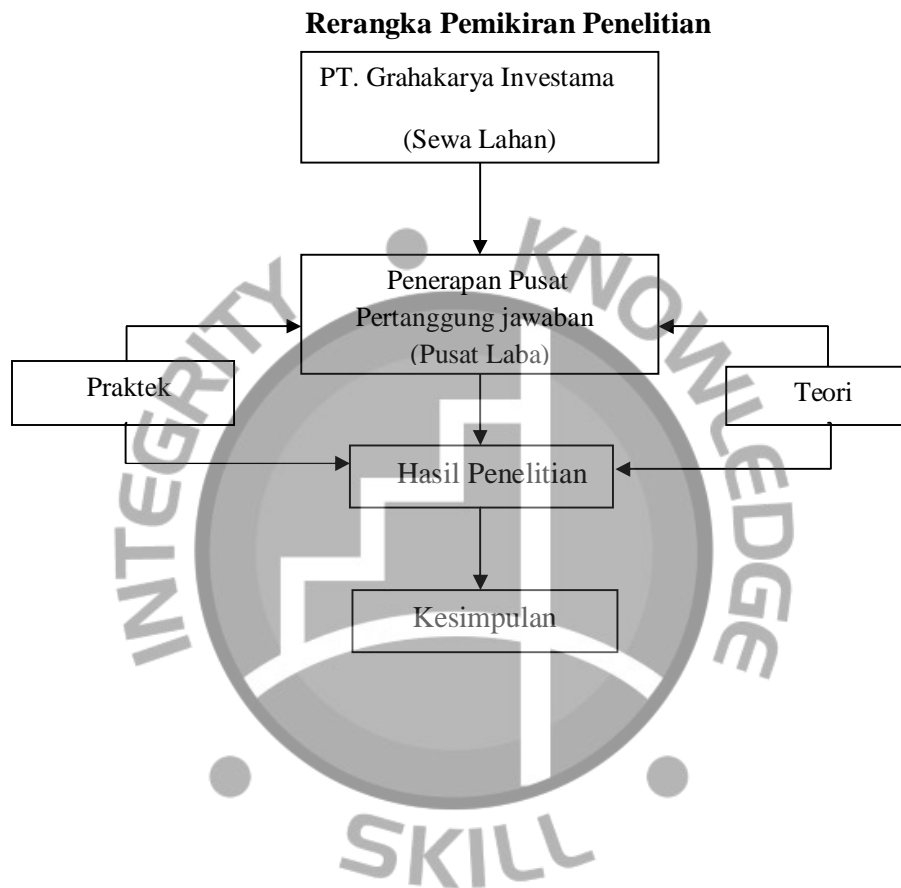
2.3 Rerangka Pemikiran

Untuk mencapai suatu visi diperlukan misi sebagai alat dalam mencapai suatu tujuan (visi), misi yang ditetapkan perusahaan adalah bentuk dari suatu strategi. Strategi yang telah dibuat lalu diimplementasikan. Adanya suatu pencapaian tujuan merupakan gambaran dari strategi yang diimplementasikan melalui rerangka pemikiran. Rerangka pemikiran merupakan suatu tahap dalam penilitan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dari tahap awal sampai tahap akhir.

Rerangka penelitian pada penelitian ini ada lima tahap. Tahap pertama dalam rerangka penelitian adalah dengan menganalisis PT. Grahakarya Investama secara umum dari struktur organisasi dan analisis SWOT perusahaan. Tahap kedua adalah dengan melakukan analisis tentang divisi-divisi yang ada pada PT. Grahakarya Investama. Tahap ketiga adalah dengan melakukan perbandingan antara teori dengan praktik yang terjadi pada PT. Grahakarya Investama. Tahap keempat, setelah melakukan perbandingan antara teori dengan praktik, kemudian dilakukan analisis dan evaluasi, serta kekuatan dan kelemahan dari divisi yang menjadi pusat laba pada PT. Grahakarya Investama. Tahap terakhir yaitu dengan memberikan kesimpulan serta saran bagi PT. Grahakarya Investama.

Berikut ini adalah rerangka pemikiran penelitian berdasarkan tujuan penelitian, yaitu bagaimana penerapan pusat tanggung jawab khususnya pusat laba pada PT. Grahakarya Investama.

Gambar 2.3



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian ini merupakan penerapan dalam suatu pusat tanggung jawab yang difokuskan pada pusat beban. Penelitian dilakukan di PT. Grahakarya Investama yang bertempat di Kawasan Niaga Terpadu Sudirman Lot 19, Jalan Jend. Sudirman Kav. 52 – 53 Jakarta 12190. Pengumpulan data dan informasi dilakukan pada tanggal 23 Mei 2011 sampai dengan tanggal 1 Agustus 2010. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Penelitian deskriptif analisis adalah metode yang berusaha menggambarkan keadaan yang terdapat pada suatu organisasi berdasarkan fakta nyata pada situasi yang diselidiki, disertai dengan analisis dan proses lebih lanjut dengan dasar-dasar teori yang telah dipelajari. Penelitian ini dilakukan hanya pada satu perusahaan dan masalah yang diteliti bersifat khusus, sehingga penulis tidak membandingkannya dengan perusahaan lain yang sejenis.

Adapun jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah studi kasus. Studi kasus merupakan penelitian untuk menggali suatu fenomena tertentu (kasus) dalam suatu waktu dan kegiatan (program, institusi atau kelompok) serta mengumpulkan informasi yang rinci dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data selama suatu periode tertentu (Hermawan, 2005:35).

3.2 Metode Pengumpulan Data

3.2.1 Data Yang Dihimpun

Jenis data yang dihimpun adalah data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang tidak berbentuk bilangan atau data yang penyajiannya tidak menggunakan angka, akan tetapi menggunakan kriteria (kata, kalimat, gambar dan skema) (Supranto, 2000). Data kualitatif ini berupa sejarah, kebijakan, prosedur, struktur organisasi, perkembangan, informasi yang ada pada divisi, serta hal-hal yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen (SPM) dan pusat tanggung jawab yang dilaksanakan oleh PT. Grahakarya Investama.

3.2.2 Metode Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh suatu organisasi atau perorangan langsung dari objeknya. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari data yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain (Supranto, 2000). Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Dalam penelitian lapangan, penulis meninjau secara langsung objek penelitian dengan meminta keterangan serta memperoleh data yang berkaitan dengan topik yang dibahas.

Teknik pengumpulan data antara lain:

- Wawancara (*Inquiry*)

Yaitu dengan melakukan tanya jawab langsung dengan divisi-divisi dan pihak-pihak dari PT. Grahakarya Investama yang berkaitan dengan pusat pertanggungjawaban, karena merupakan bagian yang kompeten berkaitan dengan masalah yang diteliti. Selain itu, pihak - pihak tersebut dianggap

bertanggung jawab serta memahami benar tentang masalah yang diteliti oleh penulis.

- Observasi

Pengamatan langsung yang dilakukan pada divisi keuangan baik dengan cara mengamati kegiatan pada divisi tersebut beserta dokumen-dokumen yang dibutuhkan oleh penulis terkait dengan PT. Grahakarya Investama.

• Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Dalam penelitian ini, penulis berusaha untuk memperoleh data sekunder yang bersifat teoritis untuk dijadikan dasar dalam melakukan analisis terhadap masalah yang diteliti. Selain itu, data yang terkumpul akan dijadikan sebagai dasar pertimbangan dalam membandingkan antara teori dan praktik di lapangan atau yang sesuai dengan kenyataan di lapangan.

Data sekunder yang diperoleh penulis berasal dari buku-buku literatur Sistem Pengendalian Manajemen, dan dari internet berupa materi-materi pembahasan terkait dengan pusat pertanggungjawaban.

Semakin banyak data dan informasi yang diperoleh penulis terkait dengan pusat laba dari PT. Grahakarya Investama, maka penulis akan lebih mampu melakukan analisis yang objektif dan sesuai dengan fakta yang ada dan juga dapat dibandingkan dengan teori – teori yang telah penulis pelajari sebelumnya.

3.3 Metode Analisis Data

Penulis menggunakan metode deskriptif analitis kualitatif, yaitu mengumpulkan data sesuai dengan kenyataan yang ada untuk kemudian dianalisa dan diinterpretasikan data dan fakta yang diperoleh tersebut, sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan dan saran dengan membandingkan data tersebut dengan teori relevan yang telah dijelaskan sebelumnya.

Penelitian ini bersifat studi kasus, maka pertama – tama penulis akan memulai dengan menentukan divisi atau bagian dari PT. Grahakarya Investama yang menjadi pusat pertanggungjawaban. Setelah itu, penulis mengumpulkan data – data dan informasi dari setiap divisi atau bagian dari PT. Grahakarya Investama yang menjadi pusat pertanggungjawaban, yang kemudian akan dikaji dan dianalisis. Selain itu, informasi yang dikumpulkan oleh penulis dapat berupa data rencana kerja dan strategi perusahaan.

Membandingkan antara teori dan praktik di lapangan adalah salah satu hal yang penting untuk dilakukan, mengingat teori selalu menggambarkan keselarasan dan kesempurnaan yang harus dicapai perusahaan walaupun tidak semudah itu untuk direalisasikan dalam dunia nyata.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Perseroan Terbatas (PT) adalah badan hukum yang merupakan persekutuan modal dan didirikan berdasarkan perjanjian. Perjanjian dilakukan oleh dua orang atau lebih dan wajib memiliki beberapa bagian dari modal dasar. Modal dasar seluruhnya terdiri dari saham yang dapat di perjual – belikan. Kerena modalnya terdiri dari saham-saham yang dapat diperjual – belikan, maka apabila terjadi perubahan kepemilikan perusahaan dapat dilakukan tanpa membubarkan perseroan terbatas (UURI No. 40 tentang Perseroan Terbatas: 2007).

PT. Grahakarya Investama berlokasi di Kawasan Niaga Terpadu Sudirman Lot 19, Jalan Jenderal Sudirman Kaveling 52 – 53, Jakarta Selatan. PT. Grahakarya Investama didirikan berdasarkan Akta Notaris No. 13, tanggal 21 Juni 2000 yang dibuat oleh Notaris Jakarta, yang telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan keputusan No. C - 5114 HT.01.01.TH.2001 tertanggal 19 April 2001 dari Notaris Myra Yuwono dan kemudian direvisi kembali berdasarkan Akta Notaris No. 77 tanggal 27 Agustus 2008 dari Notaris Myra Yuwono, Sarjana Hukum, di Jakarta.

PT. Grahakarya Investama didirikan oleh Stefanus Gatot Purwanto dan Rony Bratawidjaya. Pada awal berdirinya, Stefanus Gatot Purwanto menyeter modal dasar berjumlah Rp. 10.000.000 – (sepuluh juta rupiah) yang terdiri atas 2.500 (dua ribu lima ratus) lembar saham. Setelah itu, Rony Bratawidjaya ikut

meyetor modal dasar berjumlah Rp. 10.000.000 – (sepuluh juta rupiah) yang terdiri atas 2.500 (dua ribu lima ratus) lembar saham. Seiring berjalannya kegiatan usaha, PT. Grahakarya Investama menambah modal berdasarkan Akta Notaris Myra Yuwono, SH No. 77 tanggal 27 Agustus 2008. Terdapat penambahan modal dari Rp. 20.000.000 – (dua puluh juta rupiah) menjadi Rp. 50.000.000 – (lima puluh juta rupiah). Penambahan modal ini disetor dalam bentuk tunai kepada perseroan oleh masing-masing pendiri yaitu Stefanus Gatot Purwanto dan Rony Bratawidjaya.

Berdasarkan Akta Notaris, PT. Grahakarya Investama beregerak di bidang usaha jasa. Perusahaan jasa penyewa gedung – gedung yang terletak di kawasan SCBD dimana kawasan tersebut menjadi pilihan utama untuk kegiatan usaha karena dilengkapi dengan fasilitas seperti pusat perbelanjaan eksklusif, berbagai pilihan hunian dan hotel berbintang lima taraf Internasional. Penyewaan bangunan-bangunan, ruangan-ruangan kantor beserta fasilitas-fasilitasnya, penyediaan sarana dan prasarana serta pemberian jasa pada umumnya kecuali jasa dalam bidang hukum dan pajak.

Visi dari PT. Grahakarya Investama adalah menjadi perusahaan jasa penyewa yang berkualitas dan menghasilkan laba yang optimal. Sedangkan misi dari PT. Grahakarya Investama adalah sebagai berikut:

1. Melaksanakan suatu bisnis yang saling menguntungkan.
2. Menyediakan lokasi yang berkualitas dalam penyewaan gedung dan lahan.
3. Memberikan pelayanan yang terbaik.

PT. Grahakarya Investama mempunyai lahan dan gedung yang sudah terisi. Penyewaan lahan dan gedung yang dipakai oleh klien adalah sebagai berikut:

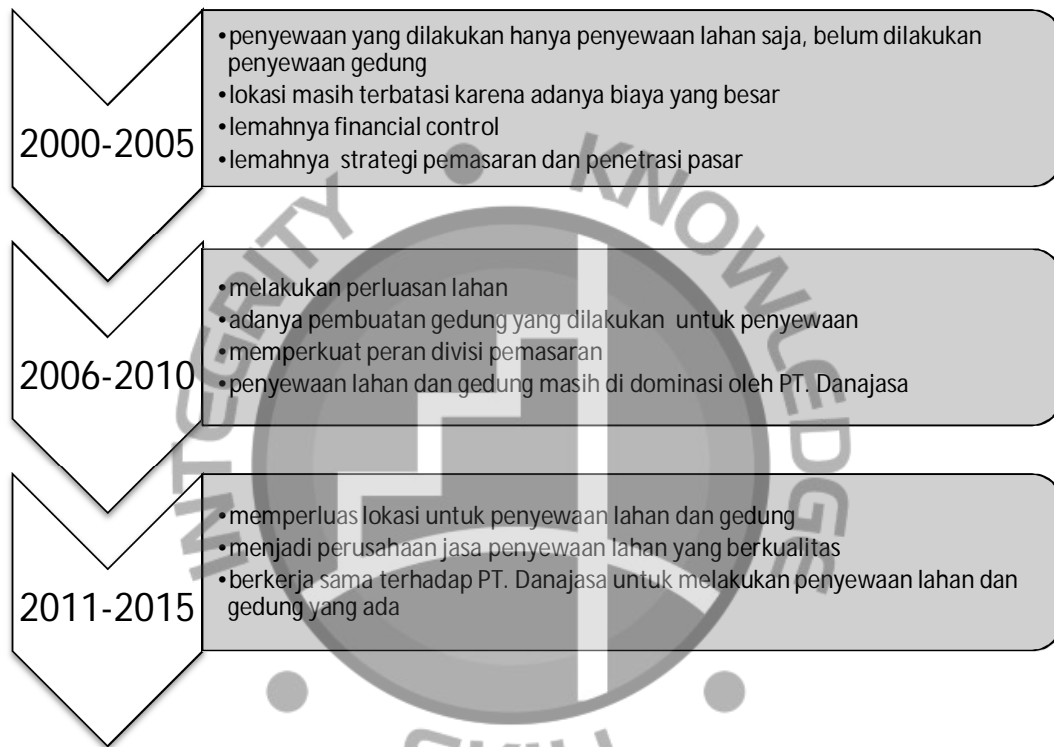
1. Meriniar Buana Lite
2. Butik Ponsel
3. Warnet Duniaku
4. Restoran Nusantara
5. Glare Crystal Abadi
6. Samsara spa
7. Cuing restoran



Berikut ini adalah *strategic plan* dari PT. Grahakarya Investama sejak berdiri hingga tahun 2015 kedepan:

Gambar 4.1

Strategic plan PT. Grahakarya Investama



Sumber: PT. Grahakarya Investama

Strategic Plan diatas merupakan pedoman bagi manajemen dan segenap jajaran PT. Grahakarya Investama untuk pencapaian kinerja dalam jangka 5 (lima) tahun mendatang, yang akan di-*breakdown* dalam rencana kerja tahunan.

4.1.1 Struktur Organisasi

Pihak – pihak yang mengelola perusahaan diatur sedemikian rupa dalam suatu struktur organisasi. Struktur organisasi merupakan hasil dari proses pengorganisasian. Struktur organisasi merupakan suatu kerangka dasar tertentu yang menunjukkan hubungan satuan organisasi dan individu – individu yang berada di dalam suatu organisasi tersebut. melalui struktur organisasi maka tugas – tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap pejabat diketahui dengan jelas dan tegas, sehingga diharapkan setiap satuan – satuan organisasi dapat bekerja bersama – sama secara harmonis.

Struktur organisasi perusahaan yang merupakan salah satu unsur yang menentukan sukses atau tidaknya perusahaan mencapai tujuan yang diharapkan. Struktur organisasi yang baik harus mampu berfungsi sebagai alat pengukur maupun pengawas usaha pelaksanaan pencapaian tujuan perusahaan, sehingga usaha – usaha yang dilakukan dapat berjalan secara efisien dan efektif.

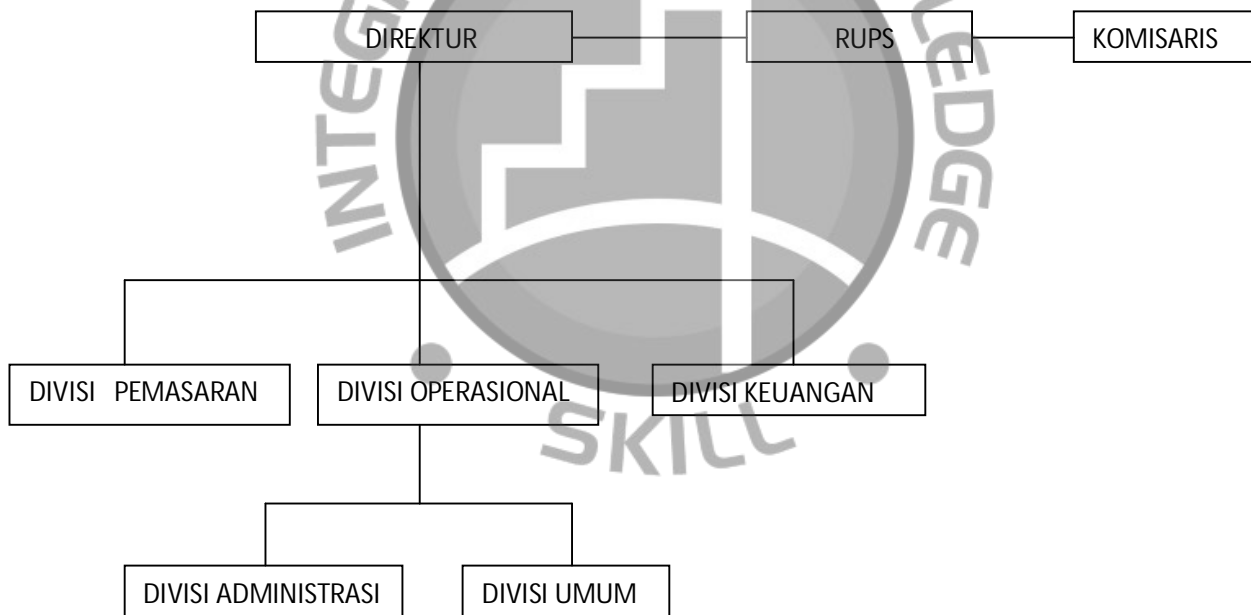
Struktur organisasi perusahaan yang disusun dengan baik dan jelas akan mencerminkan sumber – sumber yang dimiliki oleh perusahaan yang digerakkan untuk mencapai suatu perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari bagan organisasi juga dengan mudah dapat dilihat banyak organisasi, jenjang dari masing – masing bagian, garis komando, dan informasi yang dihubungkan bagian organisasi tersebut.

Struktur organisasi penting mengingat suatu pembentukan struktur organisasi yang akan membantu melaksanakan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas antara satu bagian dengan bagian yang lainnya, baik pada tingkat menengah atas maupun tingkat menengah bawah. Suatu perusahaan harus mempunyai struktur organisasi yang sesuai dengan sifat dan jenis kegiatan usaha.

PT. Grahakarya Investtama menggunakan struktur organisasi fungsional karena seluruh kegiatan bawahan harus diketahui oleh direktur dan juga terdapat spesialisasi pekerjaan dari setiap divisi sehingga tidak bisa saling mencampuradukkan pekerjaan dari divisi yang satu ke divisi yang lain. PT. Grahakarya Investama memiliki tiga divisi. Divisi yang dimiliki yaitu personalia (administrasi dan umum), pemasaran (*pemasaran*) dan keuangan. Berikut ini adalah struktur organisasi dari PT. Grahakarya Investama:

Gambar 4.2

Struktur Organisasi PT. Grahakarya Investama



Sumber: PT. Grahakarya Investama

4.1.2 Divisi Pemasaran

Divisi pemasaran pada PT. Grahakarya Investama memiliki fungsi sebagai *revenue center*. Divisi pemasaran bertanggung jawab dalam melakukan penjualan serta pengembangan terhadap penyewaan lahan dan gedung untuk memperoleh pendapatan.

Tugas – tugas dari divisi pemasaran PT. Grahakarya Investama adalah sebagai berikut:

1. Mengatur pertemuan terhadap klien dan perusahaan untuk membahas penyewaan terhadap lahan atau gedung.
2. Mengatur dan mengadakan publikasi di media massa agar masyarakat dapat mengetahui adanya informasi tentang penyewaan lahan dan gedung.
3. Memasang iklan tentang perusahaan pada media massa yang tepat.
4. Memberikan informasi pada klien untuk mengetahui informasi – informasi seperti persyaratan – persyaratan kontrak, kondisi lahan atau gedung, dan lain – lain.
5. Menanyakan serta menyediakan kebutuhan klien untuk keperluan gedung.
6. Menerima saran serta memperbaiki kritikan yang diberikan oleh klien.
7. Berkerja sama terhadap divisi operasional untuk melakukan pemeliharaan (seperti listrik, air, gedung, dan lain – lain).
8. Melakukan pengembangan bisnis dengan melihat serta mencari lokasi yang dapat disewa atau dibeli untuk perluasan lahan.
9. Memberikan ide – ide serta inovasi yang kreatif untuk meningkatkan perusahaan menjadi perusahaan jasa penyewa lahan dan gedung yang berkualitas.

Tenaga pemasaran juga didukung oleh divisi lain pada PT. Grahakarya Investama, yaitu divisi keuangan dan divisi administrasi dan umum. Divisi keuangan sebagai *controller* dalam pengendalian biaya agar biaya yang dikeluarkan untuk publikasi dapat seminimal mungkin namun tetap berkualitas. Sedangkan divisi administrasi dan umum membantu tenaga pemasaran dalam hal penyediaan kebutuhan – kebutuhan untuk keperluan lahan dan gedung.

4.1.3 Divisi Keuangan

Divisi keuangan pada PT. Grahakarya Investama merupakan divisi yang bertanggung jawab untuk mengelola keuangan PT. Grahakarya Investama secara jujur, *akuntable* dan selalu dalam kondisi yang likuid. Adapun tugas – tugas dari divisi keuangan adalah sebagai berikut :

1. Melakukan pembayaran – pembayaran baik untuk keperluan intern maupun pihak ketiga berdasarkan bukti – bukti yang valid dan mengacu kepada anggaran yang ditetapkan dan meminta persetujuan kepada pihak yang berwenang apabila ada pengeluaran yang tidak dianggarkan atau melebihi anggaran yang ditetapkan.
2. Melakukan pencatatan kedalam buku kas/buku bank secara manual seluruh transaksi yang terjadi melalui bagian keuangan.
3. Membuat proyeksi arus kas (*cash flow projection*) sesuai kebutuhan manajemen (bulanan, tiga bulanan atau enam bulanan).
4. Mengatur skala prioritas pembayaran agar keuangan selalu dalam keadaan likuid.

5. Menghitung pajak atas penghasilan karyawan PPh pasal 21 setiap bulannya dan PPh pasal 17 untuk pajak penghasilan usaha yang dilakukan PT. Grahakarya Investama dan PPh pasal 4 untuk pajak penghasilan final.
6. Melakukan perhitungan ulang atas bunga giro/deposito milik PT. Grahakarya Investama yang ditempatkan pada bank.
7. Bersama – sama dengan bagian lain menyusun anggaran PT. Grahakarya Investama tahunan atau anggaran setiap penyewaan lahan atau gedung oleh klien.
8. Membuat nota pembukuan yang menyangkut pengeluaran/penerimaan melalui kas atau rekening bank.
9. Melakukan *monitoring* atas seluruh pemasukan yang seharusnya diterima oleh PT. Grahakarya investama.
10. Melakukan penagihan kepada para pihak yang mempunyai kewajiban kepada PT. Grahakarya Investama.
11. Membuat laporan arus kas (*Cash Flow*) bulanan atas seluruh transaksi yang terjadi melalui kas/bank.
12. Membuat laporan lainnya sesuai kebutuhan manajemen.

Divisi keuangan melakukan proses penyusunan laporan keuangan PT. Grahakarya Investama berdasarkan konsep akrual, transaksi penerimaan dan pengeluaran diakui pada saat terjadi transaksi dan tahun buku PT. Grahakarya Investama adalah 1 Januari sampai dengan 31 Desember.

4.1.4 Divisi Administrasi dan Umum

Divisi administrasi dan umum pada PT. Grahakarya Investama berfungsi sebagai penunjang kelancaran pekerjaan dari segi peralatan kerja. Divisi administrasi dan umum bertanggung jawab untuk menyediakan sarana dan prasarana kerja yang mencukupi.

Tugas – tugas dari divisi administrasi dan umum adalah sebagai berikut :

1. Menyediakan dan mengadakan *furniture*, peralatan kerja, dan alat tulis menulis, barang cetakan dalam jumlah yang cukup.
2. Melaksanakan pengantaran surat atau dokumen.
3. Mengatur dan menyediakan sarana transportasi untuk dinas keluar kantor.
4. Memelihara peralatan kerja seperti mesin fotocopy, mesin ketik, pesawat telepon, mesin fax dan peralatan kerja lainnya agar senantiasa dapat berfungsi dengan baik.
5. Mengatur dan menjaga agar tidak terjadi pemborosan listrik atau pemakaian telepon.
6. Melakukan pemeliharaan atau pengecekan terhadap kondisi lahan atau gedung yang disewakan.
7. Mengatur dan menjaga alat – alat yang ada pada penyewaan gedung,
8. Melakukan perbaikan apabila ada masalah yang menyangkut alat – alat atau hal lainnya yang ada pada lahan atau gedung yang disewakan.
9. Memberikan perlindungan terhadap aset PT. Grahakarya Investama dengan cara penutupan asuransi kerugian.
10. Menyediakan makanan dan minuman untuk karyawan dan tamu PT.

Grahakarya Investama

11. Menjaga kebersihan dan keamanan tempat bekerja agar memperoleh suasana kerja yang menyenangkan.

Dalam rangka pemenuhan kebutuhan setiap divisi pada PT. Grahakarya Investama, divisi administrasi dan umum meminta dana dari divisi keuangan yang nantinya kwitansi bukti pembelian atau penyewaan barang akan diserahkan kepada setiap divisi yang membutuhkan barang tersebut dan nantinya akan diserahkan ke bagian keuangan untuk dilakukan pencatatan dalam jurnal dan buku besar.

4.2 Pusat Pertanggungjawaban pada PT. Grahakarya Investama

4.2.1 Divisi Pemasaran Sebagai Pusat Pendapatan Pada PT. Grahakarya Investama

Divisi pemasaran menjadi pusat pendapatan bagi PT. Grahakarya Investama karena divisi pemasaran menyediakan, menjalankan, mempublikasikan serta menjual jasa dalam bentuk penyewaan lokasi seperti lahan dan gedung. Hal ini memberikan pendapatan bagi divisi pemasaran atas tugasnya untuk mencari dan mendapatkan pebisnis yang ingin menyewa lahan dan gedung yang dimiliki oleh PT. Grahakarya Investama, oleh karena itu pendapatan yang diperoleh didapat dari hasil penyewaan jasa tersebut.

4.2.2 Proses Penerapan Pusat Pendapatan Pada Divisi Pemasaran PT. Grahakarya Investama

Dalam hal penjualan produk jasa yang menjadi tugas utama bagi divisi pemasaran, sebelumnya PT. Grahakarya Investama menentukan strategi serta

langkah – langkah untuk menghasilkan sebuah perjanjian kepada pihak lain untuk menyewa lahan atau gedung yang disediakan. Dalam menentukan jasa yang akan dijual oleh divisi pemasaran yang nantinya menjadi pendapatan bagi PT. Grahakarya Investama, divisi pemasaran perlu melakukan perencanaan dan penentuan strategi agar menghasilkan produk berupa jasa yang bisa dijual saat dipasarkan. Adanya strategi yang dilakukan bertujuan agar perusahaan dapat menjadi perusahaan jasa yang berkualitas.

Divisi pemasaran PT. Grahakarya Investama menerapkan strategi *online* dan *offline* pemasaran dalam hal publikasi sekaligus berguna dalam memaksimalkan pendapatan mereka. Strategi *online* yang dilakukannya yaitu dengan melakukan publikasi melalui terhadap media, mengirim fax dan email kepada para pebisnis dan pihak – pihak yang menjadi pangsa pasar dari PT. Grahakarya Investama berupa pemberitahuan tentang penyewaan lahan dan gedung yang akan dilaksanakan PT. Grahakarya Investama dalam waktu dekat. Selain itu, PT. Grahakarya Investama juga menghubungi melalui telepon pihak – pihak yang dianggap menaruh minat pada penyewaan lahan dan gedung yang akan dilaksanakan oleh PT. Grahakarya Investama dalam waktu dekat. Sedangkan strategi *offline* yang dilakukan divisi pemasaran PT. Grahakarya Investama yaitu dengan mengadakan pertemuan secara mulut ke mulut dan juga secara langsung (*face to face*) dengan pihak – pihak yang dianggap tertarik yang ingin menyewa lahan atau gedung.

Strategi yang telah direncanakan dan disusun oleh divisi pemasaran, selanjutnya akan dirapatkan dengan *manager* dan direktur. Jika rencana tersebut disetujui, maka selanjutnya akan dilaksanakan proses penyusunan dan realisasi rencana tersebut. Pihak yang terlibat dalam proses ini :

- A. Sumber ide: Direksi, *Manager*, Pemasaran
- B. Pengolahan dan pematangan ide : *Manager*
- C. Pengolahan materi : *Manager*
- D. Finalisasi : Direktur

Tahapan proses penyusunan hingga pelaksanaan rencana kegiatan penyewaan lahan dan gedung yang dilakukan divisi pemasaran PT. Grahakarya Investama yaitu:

Langkah 1: Menentukan lokasi. Lokasi yang ingin dibeli atau disewa oleh PT.

Grahakarya Investama haruslah lokasi yang strategis, dan terpusat.

Lokasi tersebut juga harus sesuai dengan permintaan pasar.

Langkah 2: memastikan lokasi yang ingin disewakan. Setelah memperhatikan dan menilai lokasi yang ingin dibeli atau disewa oleh PT.

Grahakarya Investama, dilakukan perjanjian atas pembelian atau penyewaan yang dilakukan oleh PT. Grahakarya investama sehingga sudah menjadi hak milik dan strategi penjualan bisa direncanakan.

Langkah 3: Formulasi rencana. Memformulasikan rencana untuk menentukan anggaran biaya, harga yang ditentukan, strategi yang akan dilakukan untuk penjualan produk ke pasar.

Langkah 4: Finalisasi materi dan memastikan bahwa produk siap diedarkan dan dijual. Pada langkah ini, direktur melakukan pengecekan akhir dan melakukan revisi jika ada hal – hal yang perlu diperbaiki agar produk yang dipersiapkan tersebut telah benar – benar siap untuk ditawarkan di pasar.

Langkah 5: Proses penjualan. Adanya divisi pemasaran melakukan publikasi terhadap produk yang akan dijual. Hal ini bisa dilakukan dengan pendekatan *online* dan *offline* seperti yang sudah dijelaskan.

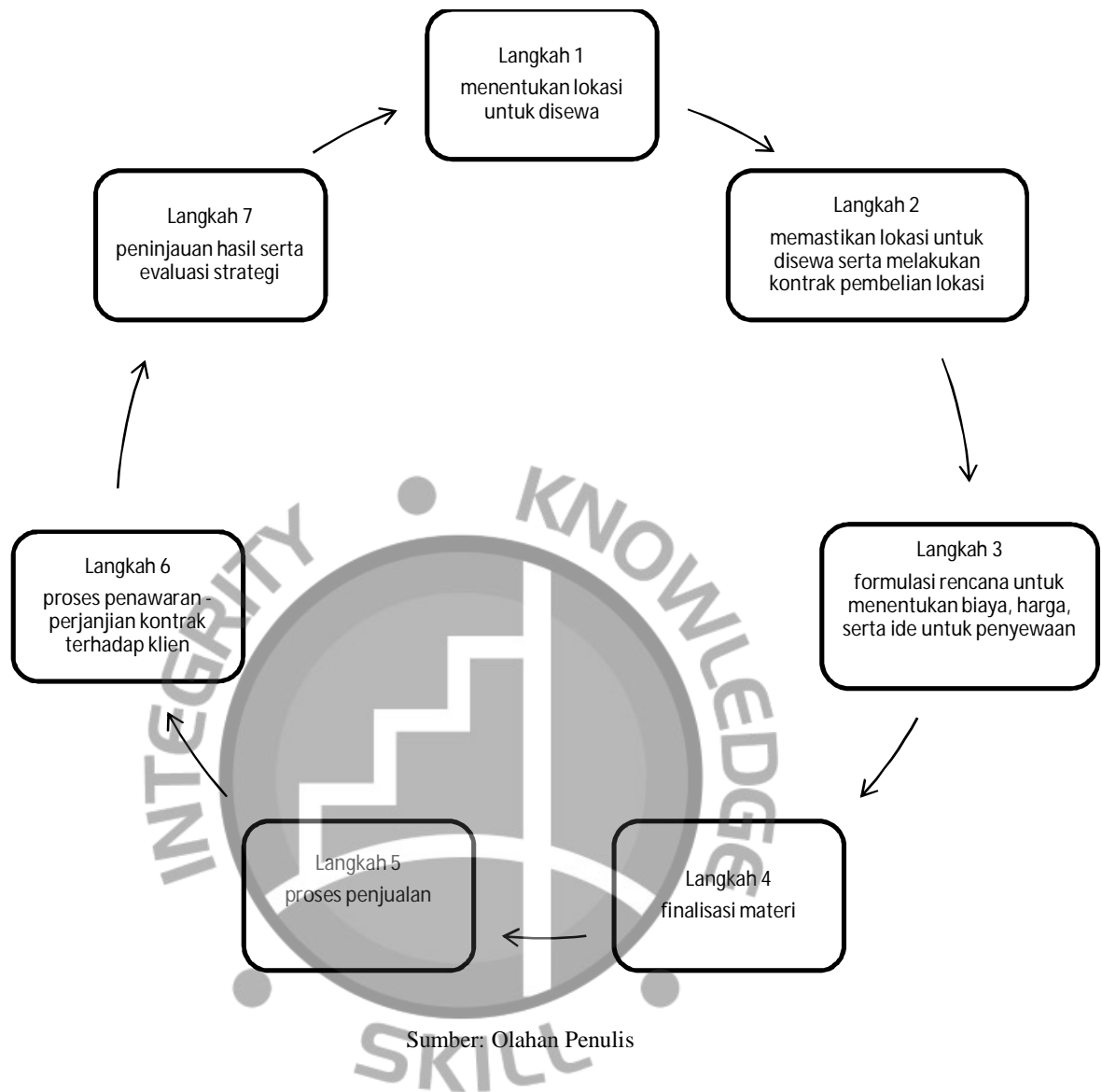
Langkah 6: Adanya proses penawaran yang dilakukan PT. Grahakarya Investama dengan klien tentang harga, penawaran, proses perjanjian kontrak sewa lahan dan gedung serta syarat – syarat yang ditentukan.

Langkah 7: Peninjauan hasil serta evaluasi strategi. Setelah dilakukannya proses penjualan dan adanya pihak – pihak yang berminat untuk menyewa lahan atau gedung, dilakukan peninjauan hasil. Peninjauan hasil dilakukan untuk melihat apakah divisi pemasaran telah mencapai target. Setelah itu dilakukan evaluasi terhadap strategi yang telah dijalani. Bagaimana strategi itu berjalan lancar atau tidak, apakah dengan memakai strategi tersebut dapat memperbaiki proses penjualan pada periode sebelumnya. Evaluasi ini juga menyangkut saran dan kritikan, hal – hal apa saja yang kurang dan perlu ditambahi.

Setelah langkah terakhir selesai, maka divisi pemasaran pun kembali ke langkah pertama lagi untuk menjalani strategi terhadap penyewaan lahan dan gedung yang akan dijalankan di periode berikutnya.

Gambar 4.3

Kerangka Rencana Kegiatan Divisi Pemasaran PT. Grahakarya Investama



Dengan adanya strategi yang dipakai untuk melakukan penjualan produk, divisi pemasaran PT. Grahakarya Investama dapat melihat apakah strategi yang dijalankan dapat mencapai target penjualan atau tidak. Jasa yang berupa penyewaan lahan dan gedung akan menjadi pendapatan bagi PT. Grahakarya Investama. Jasa tersebut dapat dilihat terjual atau tidak dapat diukur dari tingkat produktivitas *marketer* pada divisi pemasaran PT. Grahakarya Investama. Semakin besar pendapatan yang didapat oleh divisi pemasaran PT. Grahakarya

Investama, semakin tinggi presentase tingkat penjualan yang berhasil dilakukan karyawan tersebut. Sedangkan akumulasi produktivitas setiap karyawan dari divisi pemasaran tentunya menjadi unsur pendapatan bagi PT. Grahakarya Investama.

Oleh sebab itu, sangat penting bagi perusahaan untuk menentukan lokasi mana yang dipilih sebagai lahan yang akan disewakan. Dengan adanya pemilihan lokasi yang strategis serta adanya publikasi yang baik, hal ini menjadi faktor utama untuk menarik minat masyarakat sebagai peluang untuk melakukan bisnis.

Setelah proses perencanaan dan proses pelaksanaan telah dilakukan, divisi pemasaran melakukan tahap selanjutnya yaitu pengendalian. Pengendalian yang dilakukan oleh divisi pemasaran berupa berjalannya proses implementasi strategi yang dilakukan pada suatu proyek dan juga dalam hal penetapan anggaran. Selama melakukan proses pengimplementasian strategi terhadap penjualan produk, divisi pemasaran juga mengalami hambatan – hambatan atau kendala – kendala, yang bahkan diantara kendala tersebut seringkali ditemui dalam setiap proses pengimplemetasian terhadap penjualan produk yang diselenggarakan oleh divisi pemasaran PT. Grahakarya Investama. Adanya kendala – kendala yang sering ditemui yaitu:

- a. Proses pembayaran klien masih ada yang lama, dan tertunggak bahkan bisa lebih lewat dari dua bulan.
- b. karyawan divisi pemasaran masih belum bisa mengontrol persaingan yang didominasi oleh PT. Danajasa (pesaing).

- c. Adanya pihak klien yang membatalkan untuk melanjutkan penyewaan sedangkan kontrak bisnis sudah ada dan perjanjian sudah disahkan, akan tetapi pihak divisi pemasaran tidak dapat menangani hal tersebut.
- d. Adanya kecenderungan para *marketer* belum fokus pada pekerjaan dan memastikan pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan cepat.
- e. Masih sering menunda dan tidak berprinsip kepada “*first thing first*” dan faktor – faktor penting yang mendesak. Jika diilustrasikan adalah sebagai berikut:
- Tidak penting dan tidak mendesak: mengobrol dengan sesama karyawan, *browsing* internet diluar keperluan kantor.
 - Tidak penting tapi mendesak: ke toilet buang air kecil atau besar dan mencuci muka
 - Penting tapi tidak mendesak: ngemil dan minum air, serta membeli makanan diluar.
 - Penting dan mendesak: ada telephone mendadak dari *handphone* ataupun telepon kantor dari keluarga atau kerabat dekat.
- f. Adanya karyawan yang terbatas, sehingga karyawan tidak fokus dalam menjalankan tugasnya dikarenakan karyawan tersebut menjalankan dua atau lebih untuk melakukan tugas.

Dalam menghadapi kendala – kendala dari divisi pemasaran yang dipaparkan diatas, langkah – langkah yang ditempuh oleh divisi pemasaran PT. Grahakarya Investama yaitu antara lain sebagai berikut:

- a. Dilakukan *meeting* setiap minggunya untuk membahas bagaimana pengimplementasian strategi terhadap penjualan produk berjalan lancar atau tidak, kendala – kendala yang dihadapi serta adanya evaluasi terhadap karyawan dalam melaksanakan tugas.
- b. Adanya *reminder* yang dilakukan apabila terdapat kesalahan yang sering terjadi berulang – ulang.
- c. Teguran dari direktur ataupun manajer baik secara lisan maupun tulisan.

Setelah tahap pengendalian, divisi pemasaran melakukan tahap pelaporan. Pelaporan ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana strategi yang sudah diimplementasikan berjalan dengan baik atau tidak. Dalam tahap pelaporan, dapat terlihat bagaimana kinerja divisi pemasaran dalam melakukan pemasaran serta menjalankan anggaran yang sudah ditetapkan. Dalam tahap pelaporan, divisi pemasaran melakukan presentasi terhadap anggaran yang dibuat untuk periode ke depan, presentasi ini dilakukan di depan direktur dan juga direksi. Adanya penetapan anggaran dilakukan setiap per triwulan dan setiap ada proyek yang muncul. Dalam *budget varians report*, laporan keuangan dibuat per triwulan.

Dapat dilihat dari tahap perencanaan hingga tahap pelaporan, divisi pemasaran merupakan divisi yang menerapkan pusat pendapatan. Hal ini dapat dikatakan karena, divisi pemasaran merupakan satu – satunya divisi pada PT.

Grahakarya Investama yang menghasilkan pendapatan. Divisi pemasaran pada PT. Grahakarya Investama juga bertanggung jawab untuk membuat anggaran terhadap penjualan jasa yang menjadi suatu penghasilan utama bagi PT. Grahakarya Investama. Seperti yang sudah dibahas dalam *job desc* pada divisi pemasaran, divisi tersebut bertanggung jawab dalam melaksanakan perencanaan, publikasi, menyediakan serta menjual produk jasa yang ditawarkan oleh PT. Grahakarya Investama.

Dalam kegiatan yang dilakukan divisi pemasaran, divisi tersebut tidak mempunyai peran terhadap biaya – biaya yang ada (*cost of sales*). Hal ini dikarenakan biaya yang terlibat dalam divisi pemasaran hanya menyangkut biaya publikasi. Biaya publikasi yang dikeluarkan juga terbilang biaya yang kecil karena publikasi yang dilakukan tidak secara besar – besaran.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa divisi pemasaran merupakan pusat pendapatan karena divisi pemasaran hanya fokus dalam melaksanakan pemasaran untuk dapat mencapai target pendapatan/penjualan perusahaan yang sudah dianggarkan.

4.2.1.2 Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Pemasaran

Secara garis besar, PT. Grahakarya Investama sudah menjalankan organisasinya sebagai organisasi laba. Pada divisi pemasaran, penerapan pusat pendapatan sebagian besar sudah dijalankan. Pusat pendapatan selalu dikaitkan dengan upaya departemen penjualan dan departemen pemasaran untuk mencapai target pendapatan/penjualan perusahaan. Dalam pusat pendapatan, yaitu berada di departemen penjualan/pemasaran juga terdapat pusat pembiayaan (*cost center*), tetapi ukuran satuan moneter pada pusat pendapatan lebih besar dari pusat

pembiayaan. Sehingga pusat pertanggungjawaban pendapatan ini tidak dianggap sebagai pusat laba (*profit center*) karena belum diperhitungkan biaya – biaya keseluruhan.

Dilihat dari laporan keuangan periode 2008 hingga 2010, PT. Grahakarya Investama mengalami pendapatan yang naik turun. Pada tahun 2009, PT. Grahakarya Investama mengalami penurunan pendapatan. Hal ini dikarenakan, adanya klien yang tidak dapat membayar sewa secara tepat waktu hingga memutuskan untuk berhenti melakukan penyewaan gedung. Hal ini merupakan kerugian yang harus dialami PT. Grahakarya Investama, sehingga divisi pemasaran memutuskan untuk mengosongkan gedung tersebut untuk beberapa waktu. Oleh karena itu pada tahun 2009, pendapatan yang dihasilkan oleh divisi pemasaran tidak mencapai target dari pendapatan yang dianggarkan.

Dalam teori pusat pendapatan, kegiatan pemasaran pada suatu perusahaan tumbuh dan berjalan karena salah satu penyebab di bawah ini:

1. Merosotnya penjualan
2. Pertumbuhan yang lamban
3. Pola pembelian yang berubah
4. Persaingan yang semakin ketat
5. Pengeluaran untuk penjualan yang meningkat

Oleh karena itu, adanya penurunan pendapatan pada PT. Grahakarya Investama merupakan masalah yang wajar. Hal ini dikarenakan tidak selalu pendapatan yang dihasilkan dapat mencapai target yang dianggarkan. Oleh karena itu pentingnya tahap – tahap perencanaan, pelaksanaan, pengendalian

serta pelaporan pada proses penjualan yang dilakukan oleh divisi pemasaran perlu dipantau. Agar hal seperti turunnya pendapatan dapat ditangani secara baik agar tidak terjadi pada periode berikutnya.

Setelah membahas tanggung jawab serta proses penerapan yang dilakukan oleh divisi pemasaran pada PT. Grahakarya Investama, dapat dikatakan bahwa divisi pemasaran melakukan tugasnya sebagai pusat pendapatan dengan baik sehingga tidak terdapat perbedaan yang dalam teori dengan penerapannya.

4.2.1.3 Keunggulan dan Kelemahan Penerapan Pusat Pendapatan Pada PT. Grahakarya Investama

Keunggulan yang dimiliki oleh divisi pemasaran sebagai pusat pendapatan pada PT. Grahakarya Investama antara lain yaitu:

- a) PT. Grahakarya Investama sangat memperhatikan pendapatan yang diterimanya, divisi pemasaran yang melakukan proses untuk penjualan produk melakukan usaha yang maksimal untuk memenuhi target penjualan. Hal ini merupakan keunggulan karena pendapatan yang diterima hanya terdapat dari penyewaan lahan dan gedung saja. Oleh karena itu, divisi pemasaran meminimalkan biaya yang dikeluarkan untuk proses penjualan produknya.
- b) Adanya anggaran yang dibuat untuk dapat mengestimasi pendapatan terhadap setiap proyek yang dijalankan. Anggaran ini dibuat setiap periode sehingga divisi pemasaran dapat melihat kemajuan atau penurunan kinerja mereka dalam menjalankan tugas untuk mendapatkan pendapatan yang maksimal.

- c) Karyawan divisi pemasaran PT. Grahakarya Investama mampu menjalin kerjasama yang baik antara satu dengan yang lainnya, sehingga secara responsif dapat saling membantu jika salah satu karyawan divisi pemasaran mengalami kendala atau masalah.
- d) Walaupun lokasi yang dilakukan sebagai tempat penyewaan masih terbilang sedikit, divisi pemasaran tetap berusaha untuk melakukan perluasan perijinan terhadap pesaing utama (PT. Danajasa) serta mencoba membagi hak lokasi penyewaan (*sharing*) untuk dapat memperluas lahan dan memaksimalkan keuntungan yang didapat.

Sedangkan kelemahan akibat penerapan dari divisi pemasaran sebagai pusat pendapatan antara lain yaitu:

- a) Adanya anggota yang terbilang sedikit sehingga terkadang tidak dapat maksimal dalam menjalani tugas karena lemahnya pembagian tugas yang diterapkan.
- b) Belum ada *marketing intelligent* yang handal untuk mengetahui kebutuhan saat kegiatan (terkadang masih belum cepat tanggap untuk hal – hal yang bersifat teknis).
- c) Adanya pendapatan yang didapat hanya berkisar penyewaan lahan dan gedung saja, sehingga PT. Grahakarya Investama bergantung pada pendapatan yang dilakukan dari penyewaan.
- d) Lokasi yang terbatas dalam melakukan penyewaan lahan dan gedung yang dilakukan PT. Grahakarya Investama. Sehingga walaupun memenuhi target, tetapi pendapatan yang dihasilkan tidak mengalami perkembangan yang pesat (sedikit).

- e) Adanya kecenderungan para karyawan divisi pemasaran belum dapat fokus pada pekerjaan dan memastikan pekerjaan tersebut dapat diselesaikan lebih cepat.

Dari hal yang dipaparkan diatas oleh penulis, kelemahan yang masih terdapat dalam divisi pemasaran PT. Grahakarya Investama adalah kelemahan teknis yang masih mampu untuk diperbaiki dalam kurun waktu yang relatif singkat karena kelemahan tersebut tergolong dalam kelemahan dalam hal teknis, yang mana kelemahan tersebut masih mampu ditutupi oleh kelebihan/kekuatan dari divisi pemasaran PT. Grahakarya Investama sendiri. Selain itu, ada pula kelemahan yang masih belum bisa dikendalikan oleh PT. Grahakarya Investama yaitu adanya pengembangan pasar yang dilakukan seperti perluasan lokasi penyewaan lahan dan gedung. Hal ini dikarenakan adanya pesaing yang lebih unggul (dominan) dalam menguasai lahan yang ada di SCBD.

4.2.2 Divisi Keuangan Sebagai Pusat Beban Pada PT. Grahakarya Investama

Expenses center pada PT. Grahakarya Investama yaitu divisi keuangan. Dalam hal ini, divisi keuangan yang menjadi pusat beban kebijakan. Divisi keuangan sebagai pusat beban kebijakan mengelola seluruh aktivitas keuangan baik dalam hal pencatatan akuntansi, kontrol pengeluaran serta pemasukan kas dan giro PT. Grahakarya Investama, penyusunan dan pengendalian anggaran keuangan perusahaan, penyajian laporan keuangan perusahaan, dan sekaligus sebagai *controller* dalam pengendalian biaya, agar biaya yang dikeluarkan untuk seluruh kegiatan PT. Grahakarya Investama khususnya untuk penyewaan lahan dan gedung yang dilakukan dapat mengeluarkan biaya yang seminimal mungkin tetapi tetap menjadi perusahaan jasa yang berkualitas.

4.2.2.1 Proses Penerapan Pusat Beban Pada Divisi Keuangan PT. Grahakarya

Investama

Divisi keuangan sebagai pendukung aktivitas harus mendukung dengan sempurna seluruh kegiatan *pemasaran*, baik dokumen administrasi misalnya kwitansi dan *invoice* tagihan, pembayaran tepat waktu, memastikan klien telah membayar kewajibannya. Kesalahan yang timbul dari kegiatan ini tentunya menimbulkan *operational cost* dan *opportunity cost* yang signifikan (dibanding biaya yang dikeluarkan oleh divisi keuangan). Sebelum divisi keuangan melakukan proses penyusunan laporan keuangan setiap triwulan, setiap karyawan dalam divisi keuangan yang berjumlah tiga orang terdiri dari satu kepala keuangan, dan dua karyawan akunting akan saling melakukan koreksi ataupun saling melakukan *cross check* dalam mencocokkan setiap kegiatan atau transaksi keuangan yang terjadi dalam bulan tersebut. Proses *cross check* tersebut dilakukan dengan tujuan agar tidak terjadi kekeliruan dalam proses pelaporan dan pencatatan data keuangan perusahaan.

Pada tahap perencanaan divisi keuangan, adanya pembuatan anggaran yang dilakukan per triwulan. Dengan melihat transaksi yang dilakukan sebelumnya, divisi keuangan dapat mengestimasi biaya – biaya yang akan dikeluarkan periode berikutnya. Dengan adanya perencanaan terhadap proyek yang ditargetkan oleh divisi *pemasaran*, divisi keuangan juga dapat melihat akan adanya beban – beban yang timbul. Oleh karena itu pembuatan anggaran dalam mencatat adanya biaya – biaya yang akan timbul perlu dilakukan secara teliti dengan melihat adanya transaksi – transaksi serta proyek yang akan dijalankan.

Setelah melakukan pembuatan anggaran, divisi keuangan memberikan anggaran tersebut kepada direktur. Hal ini merupakan suatu kewajiban karena

direktur memiliki wewenang penuh terhadap pengendalian anggaran yang dibuat setiap divisi. Setelah direktur menyetujui adanya anggaran tersebut dibuat, pengendalian terhadap berjalannya biaya – biaya yang akan dikeluarkan perlu untuk dipantau. Disini fungsi *controller* mempunyai peran penting. Dengan adanya *controller*, pengeluaran terhadap biaya – biaya dapat dilakukan sesuai dengan yang dianggarkan. Divisi keuangan juga perlu mengontrol klien – klien yang melakukan penyewaan terhadap lahan dan gedung, hal ini perlu disesuaikan untuk mengawasi klien – klien agar menepati pembayaran setiap jatuh tempo sesuai dengan kontrak yang disepakati bersama.

Di tahap pelaporan, seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya setiap divisi melakukan pelaporan terhadap anggaran yang sudah dibuat kepada direktur. Dalam divisi keuangan, tidak hanya membahas tentang anggaran terhadap biaya – biaya. Divisi keuangan juga melakukan pelaporan yang terkait terhadap pembayaran yang bersangkutan dengan pihak internal maupun eksternal. Divisi keuangan juga melakukan proses evaluasi anggaran dan evaluasi laporan keuangan. Hal ini dilakukan karena direktur menginginkan adanya biaya – biaya yang dapat dikendalikan sehingga dengan adanya evaluasi yang dilakukan setiap triwulan, direktur berharap divisi keuangan dapat meminimalisasi biaya pada PT. Grahakarya Investama.

Dapat disimpulkan, bahwa divisi keuangan merupakan pusat beban pada PT. Grahakarya Investama. Hal ini dikarenakan divisi keuangan melaksanakan serta mengontrol adanya biaya – biaya yang dikeluarkan oleh PT. Grahakarya Investama. Selain itu, divisi keuangan juga melakukan pencatatan terhadap transaksi – transaksi yang dilakukan oleh PT. Grahakarya Investama.

4.2.2.2 Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Keuangan

Divisi keuangan menjadi pusat beban bagi PT. Grahakarya Investama. Pusat beban teknik tidak terdapat pada PT. Grahakarya Investama karena merupakan organisasi jasa, sedangkan pusat kebijakan terdapat pada divisi keuangan. Namun, divisi keuangan sebagai pusat beban kebijakan tidak memiliki kewenangan sepenuhnya dalam pengambilan keputusan dalam menetapkan kebijakan atas beban – beban tersebut. Melainkan keputusan berada ditangan divisi pemasaran dan direktur utama walaupun keputusan tersebut dalam hal pembiayaan yang bersifat pemasaran. Sedangkan dalam teori, pembiayaan tersebut menjadi kebijakan dari divisi yang menjadi pusat beban kebijakan. Divisi keuangan hanya berperan lebih sebagai *controller* keuangan dan dalam pemeriksaan anggaran yang diajukan oleh divisi pemasaran saat akan melakukan penyewaan lahan dan gedung.

4.2.2.3 Keunggulan dan Kelemahan Penerapan Pusat Beban Pada Divisi Keuangan PT. Grahakarya Investama

Keunggulan yang dimiliki oleh divisi keuangan sebagai pusat beban pada PT. Grahakarya Investama antara lain yaitu :

- Mampu menjadi *controller* yang handal khususnya dalam hal pengawasan biaya untuk setiap divisi pada PT. Grahakarya Investama terutama pada divisi pemasaran.
- Memiliki tenaga akunting dan keuangan yang telah berpengalaman bekerja sebagai tenaga akunting dalam waktu yang lama.

- Mampu bekerjasama dengan baik antar karyawan yang satu dengan karyawan yang lain khususnya dalam hal kontrol dan koreksi untuk pencocokkan transaksi.

Sedangkan kelemahan akibat penerapan dari divisi keuangan sebagai pusat

beban antara lain yaitu :

- Karena terlalu berfokus sebagai *controller* khususnya dalam hal pengawasan biaya bagi divisi pemasaran, divisi keuangan seringkali kurang melakukan *control* bagi divisinya sendiri sehingga beberapa kali terjadi kekeliruan ataupun kesalahan khususnya dalam hal pengawasan pencocokkan antara nota bukti dan nilai kas dari setiap kegiatan/transaksi yang terjadi.
- Terkadang harus sering melakukan koreksi ataupun revisi untuk pencatatan, karena perubahan – perubahan anggaran penyewaan lahan dan gedung secara mendadak oleh divisi *pemasaran*.
- Terkadang tidak dapat melakukan pencatatan sesuai dengan waktu transaksi, karena bukti transaksi yang terlambat diserahkan ke divisi keuangan.
- Terkadang terjadi ketidaktepatan dari divisi keuangan sendiri dalam penyimpanan dokumen/*file* keuangan sehingga terselip atau tercampur dengan dokumen lain.

Dari hal yang dipaparkan diatas oleh penulis, terlihat bahwa divisi keuangan PT. Grahakarya Investama terkadang terlalu berfokus sebagai *controller* bagi divisi lain namun seringkali kurang mengawasi divisinya sendiri

sehingga terkadang melakukan kesalahan ataupun kekeliruan dalam hal proses akuntansi atau pencocokkan antara data dan realisasi.

4.2.3 Divisi Administrasi dan Umum Sebagai Pusat Beban Pada PT. Grahakarya Investama

Divisi administrasi dan umum merupakan pusat beban bagi PT. Grahakarya Investama. Hal ini diakibatkan oleh pengeluaran dari divisi pemasaran dan divisi keuangan sebagian besar ditransfer menjadi biaya dari divisi administrasi dan umum. Hal ini terjadi karena dilihat dari *job desc* divisi administrasi dan umum yaitu menyediakan atau mengadakan kebutuhan divisi keuangan dan pemasaran.

Divisi administrasi dan umum pada PT. Grahakarya Investama merupakan bagian dari divisi operasional. Sebagian besar kebutuhan biaya divisi administrasi dan umum adalah dalam penyediaan kebutuhan bagi divisi pemasaran. Hal – hal yang dibutuhkan oleh divisi pemasaran sebagian besar merupakan kebutuhan untuk penyewaan lahan dan gedung yang akan disediakan bagi klien.

Anggaran pengeluaran biaya dari divisi administrasi dan umum berdasarkan dari kebutuhan dari setiap divisi khususnya divisi pemasaran, sehingga divisi administrasi dan umum tidak melakukan proses penganggaran setiap bulan, karena berdasarkan dari kebutuhan divisi pemasaran dan keuangan. Sedangkan proses evaluasi bagi divisi administrasi dan umum dilakukan setelah perusahaan mengerjakan proyek karena divisi administrasi dan umum lebih banyak berpartisipasi pada divisi pemasaran karena adanya proyek yang dikerjakan. Evaluasi tersebut lebih bersifat evaluasi teknis misalnya dalam hal

kecepatan dan ketepatan waktu dalam hal penyediaan kebutuhan proyek seperti penyewaan lahan dan gedung serta kebutuhan – kebutuhan lainnya.

Namun tidak semua dari kebutuhan kedua divisi tersebut ditransfer menjadi biaya dari divisi administrasi dan umum. Hal – hal yang perlu disediakan oleh divisi umum untuk divisi pemasaran antara lain yaitu biaya perlengkapan kerja seperti kertas, alat tulis, kertas fotokopi, file untuk dokumentasi, materai untuk perjanjian kontrak, cap/ stempel perusahaan, publikasi.

Daftar kebutuhan dari divisi keuangan yang perlu disediakan oleh divisi administrasi dan umum antara lain yaitu amplop coklat gaji, tinta printer, kertas A4, kertas buram, odner kwitansi, *business file*, stabilo, isi streples, kertas label, materai. Sedangkan kebutuhan dari divisi administrasi dan umum sendiri dapat dikatakan lebih berat, diantaranya yaitu alat – alat untuk operasional, gaji, pemeliharaan dan perawatan gedung (listrik, air dan telekomunikasi), transportasi kerja, penyusutan dan amortisasi, sewa lahan dan konsultan.

Dari daftar kebutuhan setiap divisi yang telah dipaparkan oleh penulis diatas, menunjukkan bahwa divisi administrasi dan umum merupakan pusat beban bagi PT. Grahakarya Investama. Biaya – biaya PT. Grahakarya Investama yang sebagian besar dibebankan kepada divisi administrasi dan umum menjadi hal utama yang perlu untuk diperhatikan karena hal ini menyangkut divisi pemasaran dan keuangan.

4.2.3.1 Proses Penerapan Pusat Beban Pada Divisi Administasi dan Umum PT. Grahakarya Investama

Dalam divisi administrasi dan umum, proses penerapan dimulai pada tahap perencanaan. Pada tahap perencanaan, divisi administrasi dan umum

melakukan kerja sama antara divisi keuangan dan divisi pemasaran. Kerja sama tersebut berfungsi untuk menjalin informasi pada masing – masing divisi agar mengetahui hal – hal apa yang dibutuhkan. Setelah divisi administrasi dan umum mengetahui hal – hal yang dibutuhkan oleh divisi lainnya, divisi administrasi dan umum melakukan anggaran biaya – biaya yang diperlukan. Divisi administrasi dan umum juga fokus terhadap pelayanan dalam jasa penyewaan lahan dan gedung. Salah satu tugas divisi administrasi dan umum yang berfokus pada jasa penyewaan adalah dengan membuat jadwal kunjungan dan pemeriksaan gedung. Hal ini diperlukan, karena sebagai salah satu faktor untuk meningkatkan kualitas pelayanan terhadap klien. Setelah melakukan pembuatan anggaran yang dilakukan, divisi administrasi dan umum memberikan perencanaan terhadap anggaran tersebut kepada direktur. Direktur mempunyai wewenang untuk menyetujui atau menolak anggaran yang dibuat.

Setelah melakukan tahap perencanaan, tahap selanjutnya adalah tahap pelaksanaan. Setelah anggaran untuk melakukan biaya – biaya yang diperlukan sudah disetujui, divisi administrasi dan umum melaksanakan dan memantau adanya biaya – biaya seperti gaji, penyusutan, pemeliharaan gedung, konsultan, alat – alat kantor dan lain – lain. Selain itu divisi administrasi dan umum juga melakukan pemeriksaan pada gedung – gedung yang disewa.

Setelah melakukan tahap pelaksanaan, divisi administrasi dan umum melakukan tahap pengendalian, seperti halnya divisi keuangan, tahap pengendalian diperlukan untuk mengawasi dan mencegah adanya biaya – biaya yang tidak dapat dikendalikan. Selain itu, dalam tahap pengendalian divisi administrasi dan umum memantau dan melakukan pengarahan pada penyewa gedung terkait hal – hal yang bersangkutan dengan pembiayaan yang diperlukan

untuk gedung. Dalam tahap pengendalian, direktur juga berperan dalam melihat dan mengawasi hal – hal yang dilaksanakan oleh divisi administrasi dan umum.

Pada tahap pelaporan, seperti halnya divisi pemasaran dan keuangan, divisi administrasi dan umum melakukan pelaporan realisasi biaya – biaya yang dikeluarkan kepada direktur. Pelaporan tersebut dilakukan 3 bulan sekali, divisi administrasi dan umum juga melakukan evaluasi setiap melakukan pelaporan serta melakukan presentasi anggaran untuk periode selanjutnya.

Dapat dilihat dari penjelasan *job desc* serta proses penerapan yang dilakukan oleh divisi administrasi dan umum, dapat dikatakan bahwa divisi administrasi dan umum merupakan pusat beban bagi PT. Grahakarya Investama. Hal ini dapat dikatakan, karena divisi administrasi dan umum merupakan divisi yang mengeluarkan biaya paling besar dari divisi lainnya. Selain itu, divisi administrasi dan umum juga mempunyai peran penting dalam melaksanakan aktivitas – aktivitas yang bersangkutan dengan pihak dari dalam kantor dan juga aktivitas – aktivitas yang terkait dengan penyewa lahan dan gedung.

4.2.3.2 Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Administrasi dan Umum

Adanya kesamaan pada divisi keuangan yaitu divisi administrasi dan umum juga merupakan pusat beban. Dalam teori tentang pusat beban teknik, dijelaskan bahwa divisi atau sub divisi yang menjadi pusat beban teknik bertanggung jawab atas mutu dan kualitas dari produk dan volume produksi yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan. Namun karena PT. Grahakarya Investama merupakan lembaga dalam hal penyediaan jasa berupa penyewaan lahan dan gedung yang berbeda dengan perusahaan manufaktur, maka pusat beban teknik di PT. Grahakarya Investama tidak ada. Divisi administrasi dan umum dalam PT.

Grahakarya Investama divisi administrasi tidak menetapkan pusat beban kebijakan. Hal ini dikarenakan PT. Grahakarya Investama tidak dapat mengambil keputusan sendiri dalam menentukan kebijakan atas beban – beban tersebut. Keputusan tersebut berada ditangan direktur. Divisi administrasi dan umum pada PT. Grahakarya Investama berperan penting bagi PT. Grahakarya Investama, hal ini dikarenakan divisi administrasi dan umum memegang kendali besar atas beban – beban yang berkaitan dengan kantor dan penyewaan lahan. Sehingga, divisi administrasi dan umum merupakan suatu penentu mutu dan kualitas dari pelayanan jasa yang ditawarkan oleh PT. Grahakarya investama.

4.2.3.3 Keunggulan dan Kelemahan Penerapan Pusat Beban Pada Divisi Administrasi dan Umum Pada PT. Grahakarya Investama

Keunggulan yang dimiliki oleh Divisi Administrasi dan Umum PT. Grahakarya Investama antara lain yaitu :

- Divisi administrasi dan umum PT. Grahakarya Investama fokus pada penyediaan kebutuhan dari setiap divisi khususnya kebutuhan divisi pemasaran, sehingga aktivitas dari karyawan divisi administrasi dan umum yang hanya berjumlah sedikit namun dapat dimaksimalkan.
- Memiliki karyawan yang cepat tanggap dan responsif dalam penyediaan ataupun dalam membantu kebutuhan dari divisi pemasaran dan keuangan.
- Kompak untuk saling membantu dan saling menggantikan disaat salah satu karyawan tidak dapat menyelesaikan tugasnya.
- Aktif untuk terus bertanya dan melakukan *update* kebutuhan – kebutuhan dari divisi pemasaran dan keuangan.

Sedangkan kelemahan dari sub divisi administrasi dan umum antara lain yaitu:

- Belum memiliki koneksi/*link* yang mampu menyediakan kebutuhan – kebutuhan yang bersifat mendesak atau dadakan dari divisi pemasaran atau divisi keuangan karena penyediaan kebutuhan biasanya harus dipesan beberapa hari sebelumnya.

4.3 Analisis Penerapan Pusat Laba Oleh Direktur PT. Grahakarya Investama

Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang outputnya maupun inputnya dapat diukur dengan satuan moneter, sehingga laba dapat diukur. Laba merupakan selisih antara pendapatan dengan beban. Setiap perusahaan bertujuan untuk mencapai tingkat laba yang memuaskan. Pusat laba bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut dan menjadi tolok ukur kinerja pimpinan pusat laba.

Dengan adanya penerapan pusat pendapatan dan beban pada divisi – divisi PT. Grahakarya Investama, hal ini dapat menciptakan suatu pusat tanggung jawab yang lain yaitu pusat laba. seperti yang sudah dikatakan sebelumnya, laba merupakan selisih antara pendapatan dengan beban. Oleh karena itu, terciptanya pusat laba pada PT. Grahakarya Investama karena adanya pertemuan antara pusat pendapatan dengan pusat beban pada divisi – divisi PT. Grahakarya Investama.

Pusat laba pada PT. Grahakarya Investama dapat tercipta dengan melihat bagan struktur organisasi PT. Grahakarya Investama. Divisi – divisi pada PT. Grahakarya Investama berada dibawah naungan direktur PT. Grahakarya

Investama. Sehingga direktur PT. Grahakarya Investama yang mempertemukan adanya pusat pendapatan dengan pusat beban sehingga menjadi pusat laba.

Hal ini dapat dinilai dari adanya wewenang untuk membuat suatu keputusan berada di tangan direktur. Sehingga direktur berperan untuk mengatur suatu anggaran pada divisi keuangan, operasional hingga pemasaran. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa direktur yang menciptakan suatu pusat laba pada PT. Grahakarya Investama karena direktur yang mempunyai wewenang penuh untuk membuat suatu keputusan terhadap pemasukan serta pengeluaran segala transaksi yang dilakukan PT. Grahakarya Investama. Direktur juga yang mempunyai wewenang untuk setuju atau menolak adanya perencanaan anggaran yang dibuat oleh divisi – divisi pada PT. Grahakarya Investama.

Pada penerapan pusat laba secara teori, manajer memiliki kendali atas pengembangan produk, proses produksi, dan pemasaran. Para manajer berperan untuk mempengaruhi pendapatan dan beban sedemikian rupa sehingga dianggap bertanggung jawab atas laba. Dalam prakteknya pada PT. Grahakarya Investama yang mempengaruhi serta mempunyai kendali atas semua tanggung jawab yang ada adalah direktur. Sehingga direktur mempunyai wewenang penuh untuk mengatur adanya pendapatan dan beban yang masuk dan keluar.

Manajer dalam divisi – divisi yang ada pada PT. Grahakarya Investama berperan sebagai pelaksana atas pemberian wewenang dan tugas yang diatur oleh direktur. Akan tetapi, para manajer tidak hanya melaksanakan strategi yang dibuat perusahaan akan tetapi manajer juga mempunyai hak suara apabila manajer mempunyai ide – ide serta membuat suatu strategi dan mengambil keputusan apabila ada hal – hal mendadak yang harus segera dilakukan.

Dengan adanya pendelegasian wewenang, fungsi dan tugas yang diberikan oleh direktur kepada manajer serta karyawan PT. Grahakarya Investama, hal ini menjadikan direktur sebagai tempat munculnya pusat laba. Selain itu, direktur juga mempunyai wewenang untuk mengontrol adanya anggaran – anggaran yang dibuat oleh para divisi pada PT. Grahakarya Investama. Hal ini, menjadikan direktur sebagai pusat laba pada PT. Grahakarya Investama.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui konsep dan penerapan pusat pertanggungjawaban pada PT. Grahakarya Investama, serta menganalisis apakah penerapan tersebut telah sesuai dengan teori.

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis penulis yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Penerapan pusat tanggung jawab pada PT. Grahakarya Investama, yaitu:
 - Divisi pemasaran menjadi pusat pendapatan bagi PT. Grahakarya Investama karena divisi pemasaran menyediakan, memasarkan dan menjual jasa dalam bentuk sewa. PT. Grahakarya Investama merupakan perusahaan yang menjual jasa dalam penyewaan lahan, maka pendapatan PT. Grahakarya Investama berasal dari hasil penyewaan tersebut.
 - Divisi keuangan menjadi pusat beban kebijakan. Divisi keuangan sebagai pusat beban kebijakan mengelola seluruh aktivitas keuangan baik dalam hal pencatatan akuntansi, kontrol pengeluaran serta pemasukan kas dan giro PT. Grahakarya Investama, penyusunan dan pengendalian anggaran keuangan perusahaan, penyajian laporan keuangan perusahaan, dan sekaligus sebagai *controller* dalam pengendalian biaya, agar biaya yang dikeluarkan untuk seluruh kegiatan PT. Grahakarya

Investama khususnya untuk pelaksanaan pelatihan dapat seminimal mungkin namun tetap berkualitas.

- Divisi operasional (administrasi dan umum) menjadi pusat beban teknik. Hal ini dikarenakan adanya pengeluaran dengan jumlah banyak yang berkaitan terhadap penyewaan lahan. Divisi operasional juga bertugas dalam menyediakan kebutuhan divisi pemasaran dan divisi keuangan.
- Direktur menjadi pusat laba. Hal ini dikarenakan direktur yang mempertemukan adanya pusat pendapatan dengan pusat beban. Divisi – divisi yang ada pada PT. Grahakarya Investama berada dibawah wewenang direktur. Direktur mempunyai wewenang penuh untuk mengontrol adanya pemasukan dan pengeluaran. Olhe karena itu, penerapan pusat laba ada pada naungan direktur PT. Grahakarya Investama.

2. Perbandingan dalam penerapan antara teori dan praktik pada PT. Grahakarya Investama yaitu:

- Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Pemasaran

Pada dasarnya, divisi pemasaran PT. Grahakarya Investama telah melakukan tugasnya sebagai pusat pendapatan. Hal ini dapat dilihat dari target anggaran yang telah dicapai oleh divisi pemasaran PT. Grahakarya Investama. Walaupun, pada periode 2009 PT. Grahakarya mengalami penurunan pendapatan, hal ini memicu karyawan pada divisi pemasaran melakukan suatu strategi yaitu memperluas wilayah penyewaan sehingga pada

tahun 2010 PT. Grahakarya Investama menghasilkan pendapatan diatas target. Hal ini terbilang sukses mengingat adanya karyawan pada divisi pemasaran yang tergolong sedikit.

➤ Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Keuangan

Divisi keuangan menjadi pusat beban kebijakan bagi PT. Grahakarya Investama. Pusat beban kebijakan terdapat pada divisi keuangan. Namun, divisi keuangan sebagai pusat beban kebijakan tidak memiliki kewenangan sepenuhnya dalam pengambilan keputusan dalam menetapkan kebijakan atas beban – beban tersebut. Melainkan keputusan berada ditangan divisi pemasaran dan direktur utama walaupun keputusan tersebut dalam hal pembiayaan yang bersifat pemasaran. Sedangkan dalam teori, pembiayaan tersebut menjadi kebijakan dari divisi yang menjadi pusat beban kebijakan. Divisi keuangan hanya berperan lebih sebagai *controller* keuangan dan dalam pemeriksaan anggaran yang diajukan oleh divisi pemasaran per periode.

➤ Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Operasional (Administarsi dan Umum)

Pusat beban teknik tidak terdapat pada PT. Grahakarya Investama karena merupakan organisasi jasa, sedangkan pusat kebijakan terdapat pada divisi keuangan. Dalam teori tentang pusat beban teknik, dijelaskan bahwa divisi atau sub divisi yang menjadi pusat beban teknik bertanggung jawab atas mutu dan kualitas dari

produk dan volume produksi yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan. Namun karena PT. Grahakarya Investama merupakan lembaga dalam hal penyediaan jasa berupa sewa lahan yang berbeda dengan perusahaan manufaktur, maka tidak ada pusat beban teknik di PT. Grahakarya Investama. Namun, PT. Grahakarya Investama merupakan pembantu dalam melaksanakan tugas divisi keuangan dan pemasaran serta berhak dalam penentuan mutu dan kualitas dalam aktivitas penyewaan lahan dan gedung.

- Dalam penerapan pusat laba, manajer mempunyai tanggung jawab atas suatu unit yang memiliki kendali pengembangna produk, proses produksi, dan pemasaran. Para manajer juga berperan dalam pendapatan dan beban. Dalam PT. Grahakarya Investama manajer dalam divisi – divisi perusahaan tidak memegang kendali atas wewenang tersebut, pembuat keputusan berada di tangan direktur. Oleh karena itu, direktur merupakan pusat laba pada PT. Grahakarya Investama. Direktur mempunyai wewenang atas keputusan produk, keputusan pemasaran dan keputusan perolehan.

5.2 Saran

5.2.1 Saran Bagi Perusahaan

Setelah mengadakan penelitian dan pembahasan di PT. Grahakarya Investama, penulis mencoba memberikan saran yang mungkin dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan dan masukan bagi pihak pengurus, yaitu :

1. Pada pihak pimpinan, dalam hal ini manajer lini bisnis maupun direktur harus melakukan evaluasi atau penilaian kinerja secara periodik, hal ini akan meningkatkan motivasi karyawan dan memberikan informasi bagi perusahaan mengenai kinerja karyawan dalam perusahaan.
2. Diperlukan adanya *supervisor* atau pihak yang mengontrol semua lini bisnis / unit bisnis di dalam perusahaan, hal ini dikarenakan untuk mencegahnya adanya pembagian tugas *double job* sehingga karyawan di semua tingkatan perusahaan dapat melakukan tugasnya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang ditetapkan pada SOP.

5.2.2 Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

1. Adanya peninjauan ulang terhadap *job desc* masing – masing divisi dikarenakan pada penelitian ini masih adanya kekurangan informasi tentang penjabaran *job desc*.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk memperluas permasalahan yaitu dengan melakukan analisa kinerja terhadap pusat pertanggung jawaban yang ada pada PT. Grahakarya Investama.