

ABSTRACT

This research focuses on the implementation of responsibility centers as a means of control and performance appraisal at PT. X. The purpose of this research was to determine how the implementation of responsibility centers as a means of control and how the implementation of responsibility centers as a means of performance appraisal at PT. X. This research reviews how the implementation of responsibility centers by looking at the existing organizational structure and what are the duties or authority of any such responsibility center. This research such a case study at PT. X which is a financial institution that serves exporters by providing financing, underwriting and advisory services. In the collecting and analysing data, this study refers to the operational procedures, company rules, observations, interviews, and library research. To find out the results of this study is by comparing between the implementation of responsibility centers, control, and performance appraisal with that theory related to. Where the results can be seen clearly as a business unit as a revenue center, support unit as a cost center, and the Board of Directors as a profit center.

Keywords : Management Control System, Responsibility Centers, Performance Appraisal

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	i
HALAMAN PERSETUJUAN PENGUJI KOMPREHENSIF	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iii
LEMBAR PERNYATAAN KARYA SENDIRI	iv
KATA PENGANTAR	v
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Pembatasan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Sistematika Penulisan	6
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Definisi Sistem	9

2.2	Definisi Pengendalian.....	10
2.3	Definisi Manajemen.....	13
2.4	Definisi Pengendalian Manajemen.....	16
2.5	Definisi Sistem Pengendalian Manajemen.....	19
2.5.1	Unsur-Unsur Sistem Pengendalian Manajemen.....	22
2.5.2	Proses Sistem Pengendalian Manajemen.....	23
2.6	Pusat Pertanggungjawaban.....	26
2.7	Penilaian Kinerja.....	32
2.7.1	Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan.....	38
2.7.2	Penilaian Kinerja Pusat Beban.....	39
2.7.3	Penilaian Kinerja Pusat Laba.....	41
2.7.4	Penilaian Kinerja Pusat Investasi.....	43
2.8	Penelitian Terdahulu.....	47
2.9	Rerangka Pemikiran.....	51
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		
3.1	Objek Penelitian.....	53
3.2	Jenis dan Sumber Data.....	53
3.3	Metode Pengumpulan Data.....	54
3.4	Metode Analisis Data.....	55
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN		
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	57
4.1.1	Struktur Organisasi.....	57

4.1.2	Data Keuangan Perusahaan.....	64
4.1.3	Unit Kerja Bisnis.....	65
4.1.4	Unit Kerja <i>Support</i>	67
4.2.	Pusat Pertanggungjawaban Pada PT. X.....	70
4.2.1	Divisi Pembiayaan Korporasi	
	Sebagai Pusat Pendapatan Pada PT. X.....	70
4.2.1.1	Proses Penerapan Pusat Pendapatan Pada Divisi	
	Pembiayaan Korporasi PT. X.....	71
4.2.1.2	Perbandingan Antara Teori dan Penerapan	
	Pada Divisi Pembiayaan Korporasi.....	74
4.2.2	Divisi <i>Structured Credit</i> dan Sindikasi	
	Sebagai Pusat Pendapatan Pada PT. X.....	74
4.2.2.1	Proses Penerapan Pusat Pendapatan Pada Divisi	
	<i>Structured Credit</i> dan Sindikasi PT. X.....	75
4.2.2.2	Perbandingan Antara Teori dan Penerapan	
	Pada Divisi <i>Structured Credit</i> dan Sindikasi.....	78
4.2.3	Divisi Pembiayaan Syariah	
	Sebagai Pusat Pendapatan Pada PT. X.....	78
4.2.3.1	Proses Penerapan Pusat Pendapatan Pada Divisi	
	Pembiayaan Syariah PT. X.....	79
4.2.3.2	Perbandingan Antara Teori dan Penerapan	
	Pada Divisi Pembiayaan Syariah.....	82

4.2.4	Divisi Pembiayaan UKM	
	Sebagai Pusat Pendapatan Pada PT. X.....	83
4.2.4.1	Proses Penerapan Pusat Pendapatan Pada Divisi Pembiayaan UKM PT. X.....	83
4.2.4.2	Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Pembiayaan UKM.....	87
4.2.5	Divisi Penjaminan dan Asuransi	
	Sebagai Pusat Pendapatan Pada PT. X.....	88
4.2.5.1	Proses Penerapan Pusat Pendapatan Pada Divisi Penjaminan dan Asuransi PT. X.....	88
4.2.5.2	Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Penjaminan dan Asuransi.....	91
4.2.6	Divisi Internasional	
	Sebagai Pusat Pendapatan Pada PT.X.....	92
4.2.6.1	Proses Penerapan Pusat Pendapatan Pada Divisi Internasional PT. X.....	92
4.2.6.2	Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Internasional.....	94
4.2.7	Divisi Tresuri Sebagai Pusat Pendapatan Pada PT. X.....	94
4.2.7.1	Proses Penerapan Pusat Pendapatan Pada Divisi Tresuri PT. X.....	95

4.2.7.2	Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Tresuri.....	96
4.2.8	Kantor Wilayah Sebagai Pusat Pendapatan Pada PT. X.....	96
4.2.8.1	Proses Penerapan Pusat Pendapatan Pada Kantor Wilayah PT. X.....	97
4.2.8.2	Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Kantor Wilayah.....	100
4.2.9	Divisi Restrukturisasi Kredit Sebagai Pusat Pendapatan Pada PT.X.....	100
4.2.9.1	Proses Penerapan Pusat Pendapatan Pada Divisi Restrukturisasi Kredit PT.X.....	100
4.2.9.2	Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Restrukturisasi Kredit.....	102
4.2.10	Divisi Jasa Konsultasi Sebagai Pusat Beban/Biaya Pada PT. X.....	103
4.2.10.1	Proses Penerapan Pusat Beban/Biaya Pada Divisi Jasa Konsultasi PT. X.....	103
4.2.10.2	Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Jasa Konsultasi.....	105
4.2.11	Divisi SDM dan Umum Sebagai Pusat Beban/Biaya Pada PT. X.....	105

4.2.11.1	Proses Penerapan Pusat Beban/Biaya Pada Divisi SDM dan Umum PT. X.....	105
4.2.11.2	Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi SDM dan Umum.....	107
4.2.12	Divisi Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Sebagai Pusat Beban/Biaya Pada PT. X.....	108
4.2.12.1	Proses Penerapan Pusat Beban/Biaya Pada Divisi Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan PT. X.....	108
4.2.12.2	Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan.....	110
4.2.13	Divisi Teknologi Sistem Informasi Sebagai Pusat Beban/Biaya Pada PT. X.....	110
4.2.13.1	Proses Penerapan Pusat Beban/Biaya Pada Divisi Teknologi Sistem Informasi PT. X.....	111
4.2.13.2	Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Teknologi Sistem Informasi.....	114
4.2.14	Divisi Akunting dan Sistem Informasi Eksekutif Sebagai Pusat Beban/Biaya Pada PT. X.....	115
4.2.14.1	Proses Penerapan Pusat Beban/Biaya Pada Divisi Akunting dan Sistem Informasi Eksekutif PT. X.....	115
4.2.14.2	Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Akunting dan Sistem Informasi Eksekutif.....	117

4.2.15	Divisi Operasi dan <i>Settlement</i>	
	Sebagai Pusat Beban/Biaya Pada PT. X.....	117
4.2.15.1	Proses Penerapan Pusat Beban/Biaya Pada Divisi	
	Operasi dan <i>Settlement</i> Pada PT. X.....	118
4.2.15.2	Perbandingan Antara Teori dan Penerapan	
	Pada Divisi Operasi dan <i>Settlement</i>	119
4.2.16	Divisi Manajemen Risiko dan Portofolio	
	Sebagai Pusat Beban/Biaya Pada PT. X.....	119
4.2.16.1	Proses Penerapan Pusat Beban/Biaya Pada Divisi	
	Manajemen Risiko dan Portofolio.....	120
4.2.16.2	Perbandingan Antara Teori dan Penerapan	
	Pada Divisi Manajemen Risiko dan Portofolio.....	121
4.2.17	Divisi Hukum Sebagai Pusat Beban/Biaya Pada PT. X.....	122
4.2.17.1	Proses Penerapan Pusat Beban/Biaya Pada Divisi	
	Hukum PT. X.....	122
4.2.17.2	Perbandingan Antara Teori dan Penerapan	
	Pada Divisi Hukum.....	123
4.2.18	Analisis Penerapan Pusat Laba dan Pusat Investasi	
	Oleh Dewan Direksi Pada PT. X.....	124
4.3	Pusat Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Pada PT. X.....	125
4.3.1	Pusat Pendapatan Sebagai Alat Pengendalian PT. X.....	125
4.3.2	Pusat Beban/Biaya Sebagai Alat Pengendalian PT. X.....	127

4.3.3	Pusat Laba Sebagai Alat Pengendalian PT. X.....	128
4.4	Pusat Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada PT. X.....	130
4.4.1	Pusat Pendapatan Sebagai Alat Penilaian Kinerja PT. X.....	130
4.4.2	Pusat Beban/Biaya Sebagai Alat Penilaian Kinerja PT. X.....	134
4.4.3	Pusat Laba Sebagai Alat Penilaian Kinerja PT. X.....	137

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1	Kesimpulan.....	141
5.2	Saran.....	146
5.2.1	Saran Bagi Perusahaan.....	146
5.2.2	Saran Bagi Penelitian Selanjutnya.....	147

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	: Penelitian Terdahulu.....	47
Tabel 4.1	: Pencapaian Realisasi Pembiayaan Terhadap RKAT Divisi Pembiayaan PT. X Pada Tahun 2012.....	131
Tabel 4.2	: Pencapaian Realisasi Sumber Dana Terhadap RKAT Pada PT. X Pada Tahun 2012.....	132
Tabel 4.3	: Pencapaian Realisasi Pendapatan Terhadap RKAT Unit Kerja Bisnis PT. X Tahun 2012.....	133
Tabel 4.4	: Pencapaian Realisasi Beban/Biaya Terhadap RKAT Unit Kerja Bisnis PT. X Tahun 2012.....	134
Tabel 4.5	: Pencapaian Realisasi Beban/Biaya Terhadap RKAT Unit Kerja <i>Support</i> PT. X Tahun 2012.....	135
Tabel 4.6	: Pencapaian Realisasi Presentase Laba Terhadap RKAT Pusat Laba PT. X Tahun 2012.....	140

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	: Elemen-Elemen Proses Pengendalian.....	12
Gambar 2.2	: Proses Manajemen.....	16
Gambar 2.3	: Hubungan Umum Antara Fungsi Perencanaan dan Fungsi Pengendalian.....	18
Gambar 2.4	: Hubungan <i>Input</i> dan <i>Output</i>	27
Gambar 2.5	: Jenis-Jenis Pusat Tanggung Jawab.....	31
Gambar 2.6	: Konteks Penilaian Kinerja.....	34
Gambar 4.1	: Struktur Organisasi PT. X.....	63
Gambar 4.2	: Strktur Organisasi Divisi Pembiayaan.....	66

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada dasarnya setiap perusahaan memiliki tujuan yang akan dicapai. Tujuan tersebut antara lain adalah laba yang maksimal, meningkatkan kemakmuran hidup pemiliknya, maupun menciptakan kesejahteraan masyarakat sebagai tanggung jawab sosial perusahaan. Baik perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah didorong untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja untuk mencapai tujuan tersebut. Perusahaan diharapkan mampu mengelola perusahaan untuk mencapai tujuannya, walaupun manajemennya menghadapi perkembangan perusahaan yang semakin kompleks dan banyaknya persaingan.

Persaingan tersebut didorong dengan semakin berkembangnya teknologi. Dalam menghadapi persaingan yang ada, perusahaan dapat melakukan berbagai cara, yakni dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dengan sebaik-baiknya dan dengan menciptakan inovasi yang lain sehingga perusahaan tersebut memiliki suatu diferensiasi jika dibandingkan dengan perusahaan yang lain.

Pemanfaatan sumber daya yang dimiliki serta untuk menciptakan inovasi tersebut dalam rangka pencapaian tujuan, perusahaan memerlukan suatu pusat pertanggungjawaban yang diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan perusahaan dan untuk menilai kinerja. Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu

unit dari organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap kegiatan unit organisasinya tersebut.

Manajer pusat pertanggungjawaban tersebut dalam setiap periode akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya tersebut kepada pimpinan perusahaan. Dengan adanya hasil kerja tersebut, dapat terlihat apa yang dicapai oleh manajer pusat pertanggungjawaban dan dapat digunakan dalam penilaian kinerja. Jenis-jenis pusat pertanggungjawaban dibagi menjadi 4 (empat) : 1) pusat pendapatan, 2) pusat beban, 3) pusat laba, dan 4) pusat investasi di mana menurut Anthony dan Govindarajan (2007) ke empat jenis pusat pertanggungjawaban tersebut memiliki perbedaan rencana (*planning*) dan pengendalian (*control*).

Pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Visi adalah suatu pandangan yang jauh tentang perusahaan, tujuan-tujuan perusahaan tersebut berdiri, dan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut. Selain itu, misi adalah cara perusahaan agar memperjelas apa yang dikehendaki oleh pemilik perusahaan ketika pertama kali mendirikan perusahaan.

Pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan serta mewujudkan visi perusahaan perlu adanya strategi yang harus diimplementasikan. Strategi merupakan rencana jangka panjang yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Menurut David (2013) yang dimaksud dengan strategi adalah suatu seni dan ilmu dalam memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Seperti yang dijelaskan di atas, tingkatan dalam penerapan strategi yang pertama adalah formulasi strategi yang terdiri dari pengembangan terhadap visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan

ancaman dari pihak eksternal, menentukan kekuatan dan kelemahan pihak internal perusahaan, menetapkan rencana jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi apa yang akan digunakan.

Selain formulasi strategi, implementasi strategi juga dibutuhkan. Implementasi strategi merupakan tindakan memobilisasi karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan ke dalam suatu tindakan (David, 2013:36). Strategi selanjutnya adalah evaluasi strategi yang merupakan tingkatan terakhir dalam penerapan strategi. Evaluasi strategi ini penting karena manajer membutuhkan informasi mengenai strategi mana yang tidak berjalan dengan baik dan dapat mengevaluasi serta memprediksi adanya risiko agar dapat dicegah.

Selama melakukan tingkatan-tingkatan strategi tersebut diperlukan adanya pengendalian. Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan kegiatan atau aktivitas suatu organisasi. Pengendalian manajemen itu sendiri merupakan segala proses termasuk rencana serta pengimplementasian suatu organisasi atau perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Adanya pengendalian tersebut diharapkan setiap pusat pertanggungjawaban dapat berjalan sesuai dengan fungsinya yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, penilaian kinerja terhadap pusat pertanggungjawaban diperlukan untuk mengetahui apakah pusat pertanggungjawaban telah berjalan sesuai dengan fungsinya serta apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Penelitian mengenai pusat pertanggungjawaban telah diteliti oleh beberapa peneliti sebelumnya. Seperti yang telah dilakukan oleh Ricky (2007), Dinna Kamaliya (2008), Supardji dan Yulian Suherlin (2009), Viyanti dan Se Tin (2010), Tengku Dias Fasyani (2011), Utami Fitraningrum (2011). Pada penelitian sebelumnya telah diterapkan pada perusahaan alat-alat *outdoor sport*, perusahaan informasi dan komunikasi, perusahaan penyewaan transportasi, dan perusahaan penyewaan gedung dan perkantoran. Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian mengenai **“Analisis Penerapan Pusat Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Dan Penilaian Kinerja (Studi Kasus Pada PT. X)”**.

Penelitian ini menggunakan PT. X sebagai objek penelitian. PT. X merupakan lembaga keuangan yang memiliki ruang lingkup melayani eksportir melalui pembiayaan, penjaminan, jasa konsultasi, dan asuransi. Untuk mencapai tujuan perusahaan dibutuhkan pengendalian terhadap divisi-divisi atau pusat pertanggungjawaban yang ada pada PT. X, serta dibutuhkan pula penilaian kinerja yang nantinya dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam menilai penerapan pusat pertanggungjawaban, terlebih dahulu perusahaan harus memenuhi syarat bahwa setiap unit dalam organisasi yang dinilai harus sudah menerapkan sistem ini. Penelitian dilakukan pada PT. X sebagai objek penelitian untuk memastikan apakah syarat tersebut sudah dipenuhi dan diterapkan oleh perusahaan tersebut dengan baik. Oleh karena itu, penulis merumuskan masalah yang akan diteliti, sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan pusat pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian pada PT. X jika dibandingkan dengan teori ?
2. Bagaimana penerapan pusat pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada PT. X jika dibandingkan dengan teori ?

1.3 Pembatasan Masalah

Masalah dibatasi dalam ruang lingkup, yaitu :

1. Penelitian ini dilakukan khusus pada PT. X.
2. Penelitian ini hanya berfokus pada penerapan pusat pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian dan penilaian kinerja pada PT. X.
3. Penelitian ini hanya berfokus pada penilaian kinerja keuangan pada PT. X.

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis penerapan pusat pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian pada PT. X.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis penerapan pusat pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada PT. X.

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat kepada semua pihak, antara lain :

- a) Bagi Penulis

Penelitian ini bermanfaat untuk memperkaya wawasan, pemahaman dan mengetahui praktik yang sebenarnya mengenai masalah yang diteliti, yaitu

penerapan pusat pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian dan penilaian kinerja pada PT. X.

b) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai bahan masukan serta tambahan informasi mengenai pusat pertanggungjawaban dan mengetahui sejauh mana peran pusat pertanggungjawaban dalam pengendalian dan penilaian kinerja perusahaan.

c) Bagi Akademisi

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

d) Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang konsep dan peran pusat pertanggungjawaban.

1.6 Sistematika Penulisan Skripsi

Untuk memperoleh gambaran mengenai penulisan ini, maka dalam penulisannya dibagi menjadi 5 (lima) bab, antara lain :

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisi tentang pendahuluan dan latar belakang secara garis besar mengapa penulis melakukan penelitian mengenai pusat pertanggungjawaban pada PT. X. Selain itu, dalam bab ini juga terdapat perumusan dan pembatasan masalah

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

BAB II Landasan Teori

Bab ini berisi tentang dasar-dasar teori yang berhubungan dan mendasari topik dari penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu berkaitan dengan pusat pertanggungjawaban suatu perusahaan, pengendalian manajemen, dan penilaian kinerja. Teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari berbagai sumber. Selain itu, dalam bab ini terdapat rerangka pemikiran dari penulis yang dijadikan sebagai acuan atau tahapan bagi penulis dalam melakukan penelitian ini.

BAB III Metodologi Penelitian

Bab ini berisi tentang objek yang akan dijadikan penelitian oleh penulis dan menggambarkan profil umum dari perusahaan yang dianalisis. Selain itu, dalam bab ini akan dijelaskan mengenai metodologi yang akan digunakan penulis, dan analisis yang digunakan untuk mengetahui penerapan pusat pertanggungjawaban pada PT. X.

BAB IV Analisa dan Pembahasan

Bab ini berisi tentang gambaran umum objek yang diteliti, hasil analisis atau pembahasan dari hasil penelitian penulis, dan hasil evaluasi dari informasi yang didapatkan oleh penulis sehingga dapat menjawab tujuan penelitian ini. Penjelasan mengacu pada landasan teori dan hasil observasi yang dilakukan.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Bab terakhir ini berisi tentang kesimpulan dari penelitian yang dilakukan penulis, serta saran dari penulis setelah melakukan penelitian dan analisis. Selain itu, berisi rangkuman dari hasil uraian pada bab-bab yang sebelumnya.

dilakukan berulang-ulang dalam melaksanakan suatu kegiatan untuk mencapai satu tujuan. Sistem memiliki beberapa kriteria atau karakteristik, Menurut Thomas Sumarsan (2013:2) terdapat 5 (lima) kriteria dari sistem, yaitu :

1. Sistem harus dirancang untuk mencapai tujuan;
2. Elemen dari sistem harus mempunyai rencana yang ditetapkan;
3. Elemen dalam sistem harus berhubungan dan berkaitan dalam pencapaian tujuan organisasi pada umumnya dan pencapaian divisi atau departemen pada khususnya;
4. Unsur dasar dari proses lebih penting daripada elemen sistem;
5. Tujuan organisasi lebih penting dari pada tujuan divisi atau tujuan departemen.

2.2 Definisi Pengendalian

Istilah *controlling* dapat diterjemahkan dengan kata pengendalian dan pengawasan. Pengendalian perlu dilakukan dalam suatu perusahaan atau organisasi agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Pengendalian ini sendiri termasuk ke dalam bagian dari manajemen. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:3) mengungkapkan bahwa yang dimaksud dengan pengendalian adalah :

“Perangkat-perangkat yang digunakan untuk memastikan bahwa tujuan strategis perusahaan dapat tercapai.”

Pengertian pengendalian yang lainnya diungkapkan oleh Daryanto dan Abdullah (2013:231) yaitu :

“Pengendalian yang melekat (*built-in*) dalam suatu sistem yang ada pada setiap aktivitas atau organisasi.”

Dalam akuntansi, menurut Thomas Sumarsan (2013:3) mendefinisikan pengendalian sebagai :

“Hubungan antara prosedur dan sistem yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan.”

Berdasarkan pendapat-pendapat mengenai pengertian pengendalian di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pengendalian adalah sistem atau prosedur yang ada dalam aktivitas organisasi untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007:2) terdapat 4 (empat) elemen dalam pengendalian, yaitu :

1. Pelacak (*detector*) atau sensor

Merupakan perangkat yang mengukur apa yang sebenarnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.

2. Penilai (*assessor*)

Merupakan perangkat yang menentukan apa yang sebenarnya terjadi dengan membandingkan dengan beberapa standar atau ekspektasi yang seharusnya terjadi.

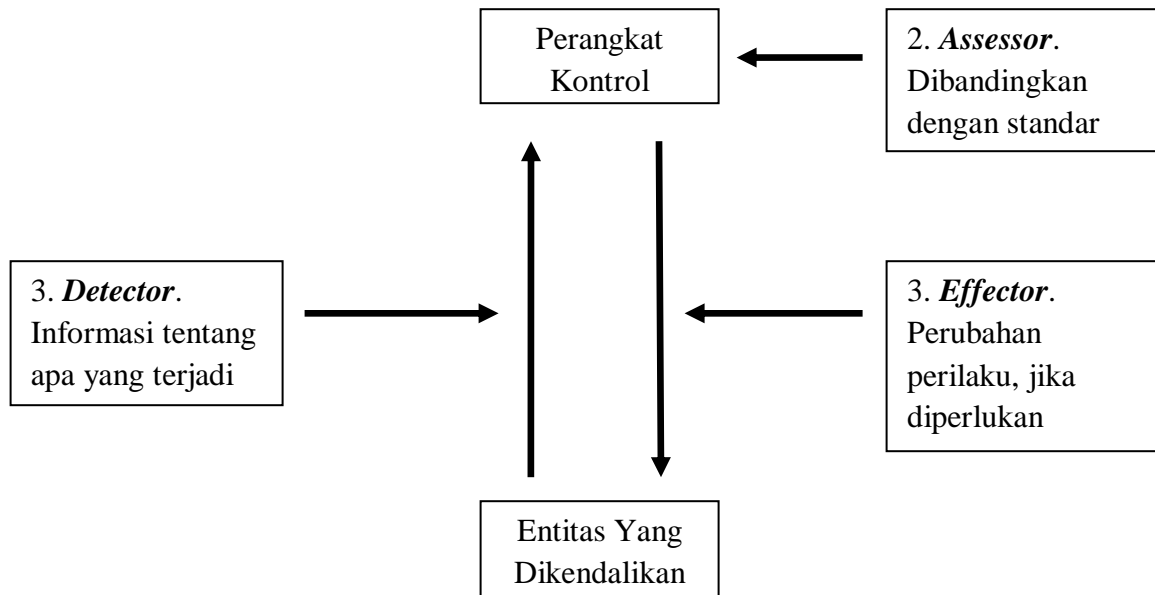
3. *Effector*

Merupakan perangkat umpan balik (*feedback*) yang mengubah perilaku jika penilai (*assessor*) menunjukkan kebutuhan untuk melakukannya.

4. Jaringan komunikasi (*communication network*)

Merupakan perangkat yang mengirimkan informasi antara pelacak (*detector*) dan penilai (*assessor*), serta antara penilai (*assessor*) dan *effector*.

Gambar 2.1
Elemen-Elemen Proses Pengendalian



Sumber : Anthony dan Govindarajan (2007:3)

Pada umumnya proses pengendalian memiliki 4 (empat) langkah yang mendasar. Menurut Stoner James, A.F (1988) dalam Viyanti dan Se Tin (2010) proses pengendalian tersebut adalah :

1. Menentukan standar dan metode yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja;
2. Pengukuran prestasi;
3. Pembandingan antara prestasi dengan standar;
4. Pengambilan tindakan perbaikan.

Lain halnya menurut Thomas Sumarsan (2013:3) yang menyebutkan beberapa proses dalam pengendalian akuntansi, yang meliputi :

1. Penyusunan anggaran dan perencanaan berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan dan sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan;
2. Pelaksana rencana;
3. Pemantauan kinerja;
4. Mengevaluasi kinerja aktual terhadap rencana;
5. Memperbaiki pengendalian terhadap hal yang terjadi di luar situasi.

2.3 Definisi Manajemen

Pada dasarnya suatu organisasi terdiri dari sekelompok orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Di mana organisasi tersebut dipimpin oleh manajer yang membentuk suatu hierarki. Organisasi tersebut terkait dengan manajemen yang memiliki pengertian suatu proses yang terdiri dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan terhadap sumberdaya manusia maupun sumberdaya yang lainnya. Selain itu, manajemen juga mencakup dalam penetapan tujuan, merancang dan melaksanakan metode pengendalian, serta mengevaluasi pengendalian.

Menurut Robbins dan Coulter (2012:36), manajemen adalah :

“Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively.”

yang artinya melibatkan kordinasi dan mengawasi kegiatan pekerjaan orang lain sehingga kegiatan mereka selesai secara efisien dan efektif.

Pengertian manajemen yang lain diungkapkan oleh Daft (2012:6) bahwa :

“Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources.”

Artinya manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*) sumberdaya organisasi.

Sama halnya menurut Daryanto dan Abdullah (2013:2) yang mendefinisikan manajemen sebagai :

“Cara manajer mengatur, membimbing, dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya agar usahanya dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Menurut pendapat-pendapat mengenai definisi manajemen tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*) yang dilakukan dengan efektif dan efisien demi tercapainya tujuan organisasi.

Seperti yang telah disinggung di atas bahwa manajemen memiliki 4 (empat) fungsi atau proses yang merupakan peran manajemen dan sifatnya menunjang dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Daft (2012:7), 4 (empat) fungsi tersebut adalah :

1. Perencanaan (*Planning*)

Merupakan proses yang bertujuan untuk mengidentifikasi kinerja organisasi di masa depan dan memutuskan tugas serta penggunaan sumberdaya apa yang

diperlukan untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain, perencanaan manajerial ini mendefinisikan bagaimana cara agar organisasi menuju tujuannya di masa depan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian biasanya mengikuti perencanaan (*planning*) dan mencerminkan bagaimana organisasi mencoba untuk mencapai rencana tersebut. Pengorganisasian melibatkan penugasan, pengelompokan tugas ke dalam suatu departemen, mendelegasikan otoritas, dan mengalokasikan sumberdaya di seluruh organisasi.

3. Kepemimpinan (*Leading*)

Merupakan pengaruh untuk memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan berarti menciptakan budaya dan nilai-nilai secara bersama-sama, mengkomunikasikan suatu tujuan kepada setiap orang dalam organisasi, dan menanamkan keinginan kepada karyawan untuk memiliki nilai *performance* yang tinggi.

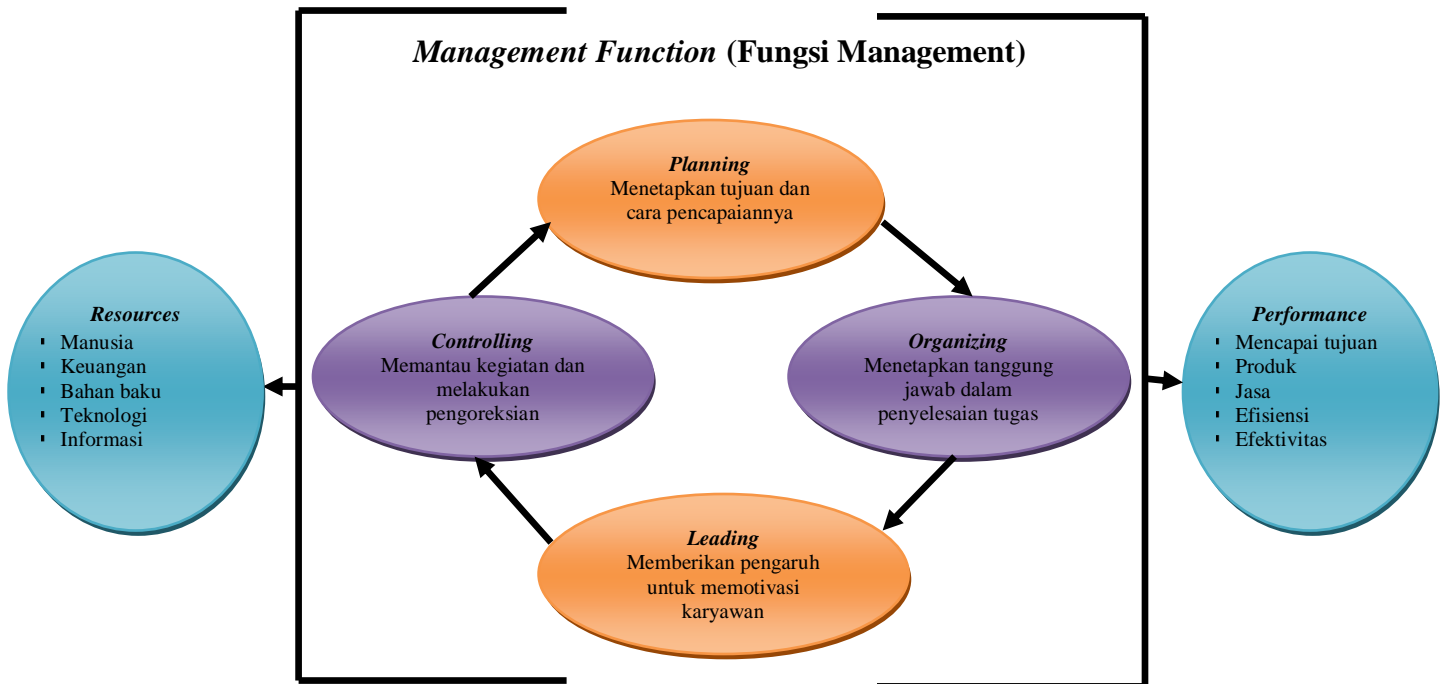
4. Pengendalian (*Controlling*)

Merupakan proses dalam memonitor aktivitas karyawan, menentukan apakah organisasi memiliki target dalam pencapaian tujuannya, dan membuat koreksi yang diperlukan. Dalam hal ini, manajer yang harus memastikan bahwa organisasi bergerak menuju tujuannya.

Di bawah ini terdapat bagan yang menggambarkan penjelasan mengenai ke empat fungsi atau proses dalam manajemen tersebut di atas.

Gambar 2.2

Proses Manajemen



Sumber : Daft (2012:7)

2.4 Definisi Pengendalian Manajemen

Terdapat beberapa pendapat mengenai sistem pengendalian manajemen. Salah satunya adalah suatu proses di mana para manajer Sistem pengendalian manajemen dalam beberapa hal berada di antara formulasi strategi dan pengendalian. Formulasi strategi fokus kepada kegiatan jangka panjang, sedangkan pengendalian tugas fokus pada kegiatan jangka pendek, serta pengendalian manajemen berada di antaranya. Pengendalian manajemen ini tidak dapat terpisahkan dari suatu organisasi, tetapi pengendalian manajemen merupakan bagian

yang penting dari setiap sistem yang digunakan manajemen untuk mengatur serta mengarahkan kegiatan-kegiatannya.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007:6) yang dimaksud dengan pengendalian manajemen adalah :

“Management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization’s strategies.”

Artinya bahwa pengendalian manajemen adalah proses di mana para manajer dapat mempengaruhi anggota yang lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi.

Sedangkan menurut Mulyadi (2007:5) yang dimaksud dengan pengendalian manajemen adalah :

“Pengendalian atas pengimplementasian dan pengendalian pelaksanaan rencana organisasi.”

Lain halnya menurut Daryanto dan Abdullah (2013:234) yang mendefinisikan pengendalian manajemen sebagai :

“Pengendalian yang membantu manajer dalam mencapai tujuan yang ditetapkan melalui pengelolaan sumber daya secara efektif.”

Berdasarkan beberapa definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pengendalian manajemen adalah proses yang dilakukan oleh manajemen untuk mengimplementasikan strategi organisasi.

Pengendalian manajemen berada di antara formulasi strategi dan pengendalian tugas dalam beberapa hal. Hubungan atau keterkaitan tersebut dapat dijelaskan bahwa dalam fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian diawali dengan

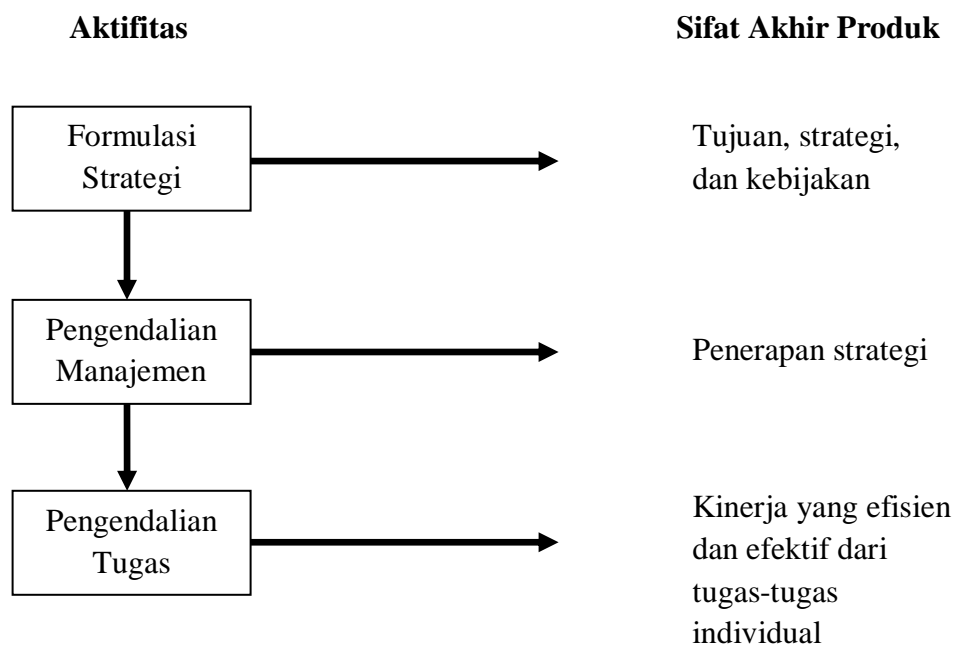
adanya formulasi strategi yang dilakukan oleh perusahaan yang menghasilkan suatu tujuan, strategi, serta kebijakan pada perusahaan tersebut.

Setelah menetapkan formulasi strategi, dilakukan pengendalian manajemen yang berfungsi untuk mengendalikan serta mengawasi berjalannya implementasi terhadap strategi yang telah dibuat sebelumnya. Hubungan atau keterkaitan yang terakhir adalah pengendalian terhadap tugas atau pekerjaan yang dilakukan oleh setiap divisi dalam perusahaan yang berfungsi untuk memastikan apakah hasil dari tugas atau pekerjaan tersebut sudah efektif dan efisien.

Pada pembahasan di atas yang mengatakan bahwa adanya keterkaitan antara formulasi strategi, pengendalian tugas, dan pengendalian manajemen itu sendiri, maka di bawah ini terdapat bagan yang menggambarkan keterkaitan tersebut.

Gambar 2.3

Hubungan Umum Antara Fungsi Perencanaan dan Fungsi Pengendalian



Sumber : Anthony dan Govindarajan (2007:7)

Dalam pengendalian manajemen terdapat beberapa kegiatan-kegiatan. Menurut Anthony dan Govindarajan (2007:7) terdapat 6 (enam) kegiatan dalam pengendalian manajemen, yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*), yaitu apa yang harus dilakukan oleh organisasi.
2. Kordinasi (*Coordinating*), yaitu apa saja kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh beberapa bagian dari organisasi.
3. Mengkomunikasikan informasi (*Communicating information*).
4. Mengevaluasi informasi (*Evaluating information*).
5. Memutuskan (*Deciding*) apa saja tindakan yang harus diambil.
6. Mempengaruhi (*Influencing*) orang-orang untuk mengubah perilakunya.

2.5 Definisi Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen dapat digunakan oleh para manajer untuk mengarahkan suatu organisasi agar dapat mencapai tujuan strategisnya. Suatu sistem pengendalian manajemen dapat diartikan sebagai rangkaian tindakan serta aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus (Sumarsan, 2013:4). Sistem pengendalian manajemen juga diungkapkan oleh Samryn (2012:258) yaitu alat pengumpulan data untuk membantu dalam mengkoordinasikan proses pembuatan keputusan dalam organisasi. Sistem pengendalian manajemen dapat berjalan dengan efektif apabila dilaksanakan dengan baik oleh para pegawai dalam suatu organisasi. Sehingga seluruh pegawai memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai keefektifan suatu sistem pengendalian manajemen. Sebuah sistem pengendalian manajemen tentunya telah dirancang dengan baik oleh manajemen puncak, tetapi dalam organisasi mungkin

saja terjadi hal-hal yang merupakan keterbatasan dalam sistem pengendalian manajemennya tersebut. Menurut Daryanto dan Abdullah (2013:242) terdapat 4 (empat) keterbatasan, yaitu :

1. Kurang matangnya suatu pertimbangan (*judgement*)

Keefektifan pengendalian terbatas pada pengambilan keputusan oleh manusia atau manajemen. Keputusan yang diambil oleh manajemen didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang mencakup berbagai informasi. Namun, sering kali keputusan-keputusan yang diambil oleh manajemen memberikan hasil yang kurang efektif dengan apa yang diharapkan.

2. Kegagalan menerjemahkan perintah

Kegagalan pegawai dalam menerjemahkan perintah dapat disebabkan karena ketidaktahuan atau kecerobohan pegawai tersebut. Namun, apabila kegagalan tersebut dilakukan oleh pimpinan, maka akan mengakibatkan efek yang lebih serius.

3. Pengabaian manajemen

Suatu pengendalian manajemen dapat berjalan efektif apabila semua pihak dalam organisasi melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Sebaliknya, walaupun pengendalian manajemen telah memadai, pengendalian tersebut tidak akan dapat mencapai tujuannya apabila salah satu pihak mengabaikannya. Hal tersebut dapat terjadi karena adanya suatu kepentingan di luar kepentingan organisasi seperti kepentingan pribadi.

4. Adanya kolusi

Kolusi merupakan salah satu ancaman dari pengendalian yang efektif. Walaupun pemisahan fungsi telah dilakukan, namun apabila manusia atau pegawai dalam organisasi tersebut melakukan kerjasama untuk kepentingan pribadi atau kepentingan tertentu selain kepentingan organisasi, maka pengendalian sebaik apapun tidak akan dapat mendeteksi atau mencegah terjadinya tindakan yang merugikan organisasi.

Adanya keterbatasan dalam sistem pengendalian manajemen tidak berarti bahwa sistem pengendalian manajemen tidak memiliki tujuan dalam suatu organisasi. Menurut Thomas Sumarsan (2013:7) suatu perancangan sistem pengendalian manajemen memiliki tujuan-tujuan yang terdiri dari :

1. Diperolehnya keandalan dan integritas informasi

Sistem informasi sangat penting bagi organisasi dalam rangka menanggapi perubahan kondisi dan lingkungan yang ada serta meningkatkan kecanggihan sarana teknologi informasi untuk mengambil keputusan.

2. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku

Hal ini dapat dicapai melalui sistem pengendalian manajemen. Kegagalan ketaatan pada kebijakan dan ketentuan yang berlaku dapat membahayakan usaha koordinasi yang dirancang dalam suatu sistem pengendalian.

3. Melindungi harta perusahaan

Pada umumnya pengendalian disusun dan diimplementasikan untuk melindungi harta perusahaan.

4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien

Sumber daya bersifat terbatas mendorong organisasi menerapkan prinsip ekonomi. Prinsip yang diterapkan bagi manajemen organisasi adalah memperoleh hasil yang maksimal dengan *input* tertentu dengan biaya yang minimal.

2.5.1 Unsur-Unsur Sistem Pengendalian Manajemen

Suatu sistem pengendalian manajemen yang dapat diandalkan (*reliable*) menurut Thomas Sumarsan (2013:9) harus memenuhi unsur-unsur berikut ini :

1. Keahlian karyawan (pegawai) sesuai dengan tanggung jawabnya

Faktor yang paling penting dalam pengendalian adalah adanya karyawan (pegawai) yang dapat menunjang suatu sistem agar dapat berjalan dengan baik. Karyawan dikatakan ideal apabila tingkat pendidikan dan keahlian yang dimiliki sesuai dengan tanggung jawabnya.

2. Pemisahan tugas

Pemisahan tugas atau fungsi bertujuan agar tidak ada satu karyawan yang merangkap dua atau tiga tanggung jawab tugas atau fungsi sekaligus yang dapat menimbulkan terjadinya kelemahan pengendalian dan berakibat kerugian pada organisasi.

3. Sistem pemberian wewenang, tujuan dan teknik serta pengawasan yang wajar

untuk mengadakan pengendalian atas harta, utang, penerimaan dan pengeluaran. Setiap manajemen bertanggung jawab untuk menentukan pemberian wewenang, tujuan, dan teknik serta pengawasan di lingkungan organisasi serta bertanggung jawab untuk menentukan, melaksanakan, dan memelihara serta meningkatkan sistem pengendalian manajemennya.

4. Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting

Pengendalian atas harta, catatan, dan dokumen organisasi memiliki tujuan menghindari adanya kesalahan dari karyawan yang tidak bertanggung jawab. Sebaiknya pengendalian secara fisik dilakukan dengan pembatasan wewenang pada karyawan tertentu.

5. Periksa fisik harta dengan catatan-catatan harta dan utang, atau yang benar-benar ada, dan mengadakan tindakan koreksi jika dijumpai adanya perbedaan

Periksa fisik merupakan salah satu bentuk teknik pengendalian, oleh karena itu manajemen harus selalu mengadakan perbandingan secara periodik dengan bukti yang independen tentang keberadaan fisik dan kewajaran penilaian atas transaksi yang telah dicatat.

2.5.2 Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Proses sistem pengendalian manajemen terdiri dari beberapa tahap yang saling berkaitan antara satu dan yang lainnya. Tahap-tahap tersebut disebut sebagai proses yang merupakan tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Proses sistem pengendalian manajemen terdiri dari :

1. Pemrograman (*Programming*)

Dalam tahap ini perusahaan menentukan program-program apa saja yang dilaksanakan dan memperkirakan sumber daya apa yang akan dialokasikan untuk setiap program yang telah ditentukan.

2. Penyusunan Anggaran (*Budgeting*)

Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2007:380). Anggaran digunakan untuk mempengaruhi kinerja manajer sebelum terjadi dan menilai kegiatan tersebut setelah terjadi. Menurut Anthony dan Govindarajan (2007:382) anggaran tersebut memiliki 4 (empat) kegunaan, yaitu :

- a. Menyelaraskan dengan rencana strategis;
- b. Untuk membantu mengoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi;
- c. Untuk menugaskan tanggung jawab kepada manajer, untuk mengotorisasi jumlah yang berwenang untuk digunakan, dan untuk menginformasikan mengenai kinerja yang diharapkan;
- d. Untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.

Proses penyusunan anggaran dibuat oleh departemen anggaran dan komite anggaran yang memiliki fungsi-fungsi menurut Anthony dan Govindarajan (2007:387) yang terdiri dari :

- 1) Departemen Anggaran
 - a) Menerbitkan prosedur dan formulir untuk penyusunan anggaran.
 - b) Mengoordinasikan dan menerbitkan setiap tahunnya asumsi-asumsi dasar tingkat korporat yang akan menjadi dasar untuk anggaran.
 - c) Memastikan bahwa informasi disampaikan dengan semestinya antar unit organisasi yang saling terkait.
 - d) Memberikan bantuan bagi pembuat anggaran dalam penyusunan anggaran.

- e) Menganalisis anggaran yang diajukan dan memberikan rekomendasi.
- f) Menangani proses pembuatan revisi anggaran selama tahun tersebut.
- g) Mengoordinasikan pekerjaan dari departemen anggaran di eselon-eselon yang lebih rendah.
- h) Menganalisis kinerja yang dilaporkan terhadap anggaran, menginterpretasikan hasilnya, dan membuat laporan ringkasan untuk manajemen senior.

2) Komite Anggaran

Komite anggaran terdiri dari *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Operating Officer* (COO), dan *Chief Financial Officer* (CFO). Komite anggaran melaksanakan suatu peran yang penting yaitu meninjau dan menyetujui atau menyesuaikan masing-masing anggaran.

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

Dalam tahap ini dilakukan pencatatan mengenai sumber daya yang digunakan serta penerimaan. Catatan tersebut digolongkan sesuai dengan program setiap pusat tanggung jawabnya. Penggolongan yang sesuai dengan program digunakan untuk pemrograman di masa yang akan datang, sedangkan penggolongan yang sesuai dengan pusat tanggung jawab digunakan untuk mengukur kinerja manajer.

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

Tahapan terakhir dalam sistem pengendalian manajemen adalah pelaporan data analisis yang merupakan tahapan yang paling penting, karena data untuk

melakukan proses pertanggungjawaban dapat dikumpulkan dan disajikan dalam laporan keuangan.

2.6 Pusat Pertanggungjawaban

Pada dasarnya perusahaan terdiri dari pusat-pusat pertanggungjawaban yang membentuk suatu hierarki. Terdapat beberapa definisi mengenai pusat pertanggungjawaban. Seperti yang dikatakan oleh Anthony dan Govindarajan (2007:128) yang mendefinisikan pengertian pusat tanggung jawab sebagai berikut :

“A responsibility center is an organization unit that is headed by a manager who is responsible for its activities.”

Artinya sebuah pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan unit organisasinya tersebut.

Hansen dan Mowen (2007) mendefinisikan pusat tanggung jawab sebagai :

“A segment of the business whose manager is accountable for specified sets of activities. The result of each responsibility center can be measured according to the information managers need to operate their centers.”

Artinya suatu segmen usaha di mana manajer bertanggung jawab untuk suatu aktivitas utama tertentu. Hasil dari setiap pusat tanggung jawab dapat diukur sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat tanggung jawab tersebut.

Sama halnya seperti yang didefinisikan oleh Thomas Sumarsan (2013:81) bahwa yang dimaksud dengan pusat pertanggungjawaban adalah :

“Setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan dalam unit kerjanya.”

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan dalam unit organisasinya tersebut.

Sistem Pengendalian Manajemen harus didukung dengan struktur organisasi yang baik. Menurut Thomas Sumarsan (2013:81) pusat pertanggungjawaban memiliki beberapa fungsi, yaitu :

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.
5. Menumbuhkan motivasi terhadap unit bisnis untuk meningkatkan kreativitas dan inovatif.
6. Melaksanakan pengendalian pelaksanaan strategi manajemen secara efektif.

Setiap pusat tanggung jawab berusaha menjaga agar setiap kegiatan dapat mencapai hasil yang optimal. Elemen diagram sistematis terkait dengan pusat pertanggungjawaban digambarkan dalam gambar di bawah ini :

Gambar 2.4

Hubungan Input dan Output



Sumber : Thomas Sumarsan (2013:82)

Terdapat 4 (empat) jenis pusat pertanggungjawaban yang diklasifikasikan menurut sifat dari input dan/atau output moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian: pusat pendapatan, pusat beban, pusat laba, dan pusat investasi (Anthony dan Govindarajan, 2007:131). Di bawah ini akan dijelaskan mengenai masing-masing pusat pertanggungjawaban :

1. Pusat pendapatan (*Revenue Center*)

Pendapatan merupakan jumlah uang yang diterima oleh perusahaan dari kegiatannya yaitu penjualan produk dan/atau jasa kepada *customer* atau pelanggan (Sumarsan, 2013:85). Dalam pusat pendapatan, suatu output (pendapatan) diukur secara moneter, akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan input (beban atau biaya) dengan output. Pada umumnya pusat pendapatan ini merupakan unit pemasaran/penjualan yang tidak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok penjualan dari barang-barang yang dipasarkan (Anthony dan Govindarajan, 2007:133), sedangkan seperti yang diungkapkan oleh Hansen dan Mowen (2007:420) bahwa manajer pusat pendapatan hanya bertanggung jawab terhadap penjualan.

2. Pusat Beban/Biaya (*Cost Center*)

Merupakan pusat tanggung jawab yang inputnya dapat diukur secara moneter, namun outputnya tidak. Pusat beban teknik biasanya ditemukan dan digunakan dalam operasi manufaktur. Hansen dan Mowen (2007:420) mendefinisikan pusat beban sebagai pusat tanggung jawab di mana manajer hanya bertanggung jawab terhadap beban atau biaya. Terdapat 2 (dua) jenis umum yang terdapat dalam pusat beban, diantaranya :

a. Pusat beban teknik (*Engineered Expense Centers*)

Dalam pusat beban teknik, biaya-biaya yang jumlahnya tepat dan memadai dapat diestimasi dengan keandalan yang wajar. Pusat beban teknik memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a) Input-inputnya dapat diukur secara moneter;
- b) Input-inputnya dapat diukur secara fisik;
- c) Jumlah uang (*dollar*) optimum dan input yang dibutuhkan untuk memproduksi satu unit output dapat ditentukan.

b. Pusat beban kebijakan (*Discretionary Expense Centers*)

Merupakan pusat tanggung jawab yang tidak memiliki estimasi tekniknya. Pada 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 (akuntansi, hukum, hubungan industrial, hubungan masyarakat, sumber daya manusia), operasi litbang, dan hampir semua aktivitas pemasaran. Output dari pusat beban kebijakan tidak dapat diukur secara moneter. Kebijakan mencerminkan keputusan pihak manajemen yang berkaitan dengan

kebijakan-kebijakan tertentu, seperti apakah upaya pemasaran menyamai atau melampaui upaya pemasaran yang dilakukan oleh para pesaing, tingkat pelayanan yang harus diberikan oleh perusahaan pada para konsumen, dan jumlah uang yang akan dikeluarkan dalam aktivitas litbang, perencanaan keuangan, hubungan masyarakat, dan aktivitas-aktivitas lainnya.

3. Pusat Laba (*Profit Center*)

Ketika kinerja finansial suatu pusat tanggung jawab diukur dalam ruang lingkup laba (selisih antara pendapatan dan beban), maka pusat ini disebut sebagai pusat laba. Sama halnya menurut Hansen dan Mowen (2007:420) yang mengungkapkan bahwa pusat laba merupakan pusat tanggung jawab di mana manajer pada pusat tanggung jawab ini bertanggung jawab terhadap penjualan dan beban atau biaya. Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban di mana suatu input yang berupa biaya yang dikeluarkan dan output yang berupa pendapatan yang diterima oleh suatu perusahaan dapat diukur ke dalam satuan moneter. Seperti yang kita ketahui bahwa laba merupakan salah satu tujuan didirikannya sebuah perusahaan, sehingga pusat laba ini bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut dan dapat dijadikan tolak ukur kinerja manajer pusat laba.

4. Pusat Investasi (*Investment Center*)

Pusat investasi merupakan pusat tanggung jawab dalam organisasi atau perusahaan yang bertanggung jawab atas biaya, pendapatan, dan investasi aset yang ada dalam pusat tanggung jawab tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh Hansen dan Mowen (2007:420) yang disebut dengan pusat investasi adalah di

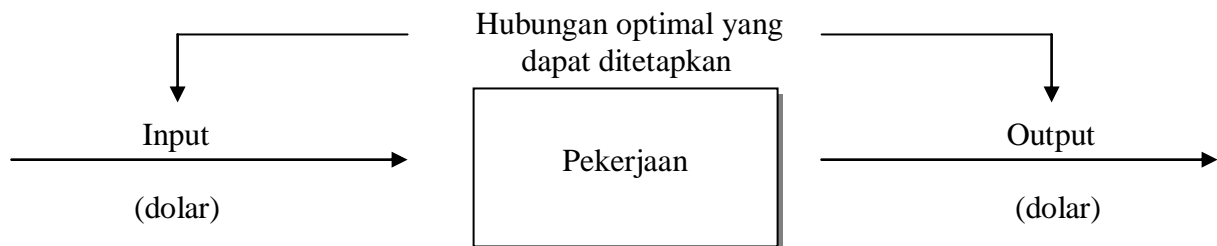
mana manajer dalam pusat tanggung jawab ini bertanggung jawab terhadap penjualan, beban atau biaya, serta penanaman modal. Dalam pusat investasi *Return on Investment (ROI)*, *Residual Income*, dan *Economic Value Added (EVA)* menjadi kunci dalam penilaian kinerja. Salah satu masalah dalam pusat investasi adalah mengenai laba yang dihasilkan dan aset yang digunakan untuk memperolehnya, yaitu apakah yang dihasilkan oleh perusahaan sebanding dengan modal yang telah diinvestasikan.

Di bawah ini terdapat bagan yang menggambarkan jenis-jenis pusat tanggung jawab yang telah dijelaskan di atas :

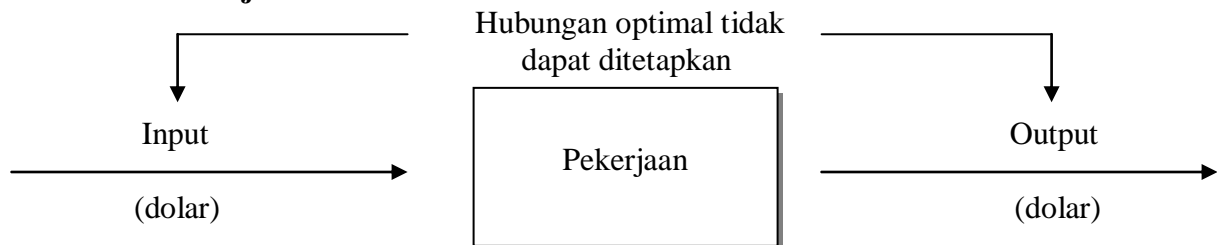
Gambar 2.5

Jenis-Jenis Pusat Tanggung Jawab

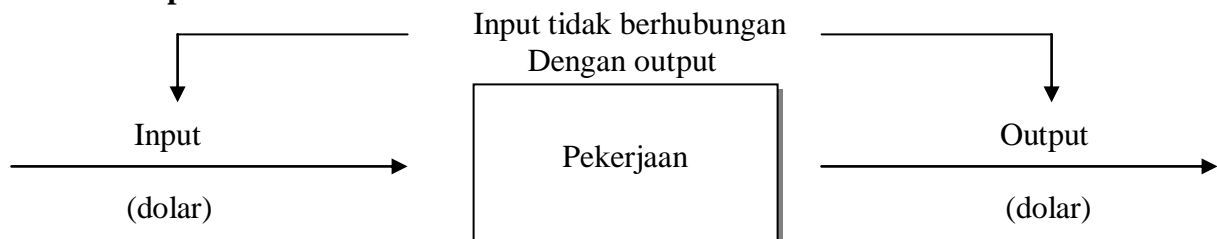
Pusat Beban Teknik

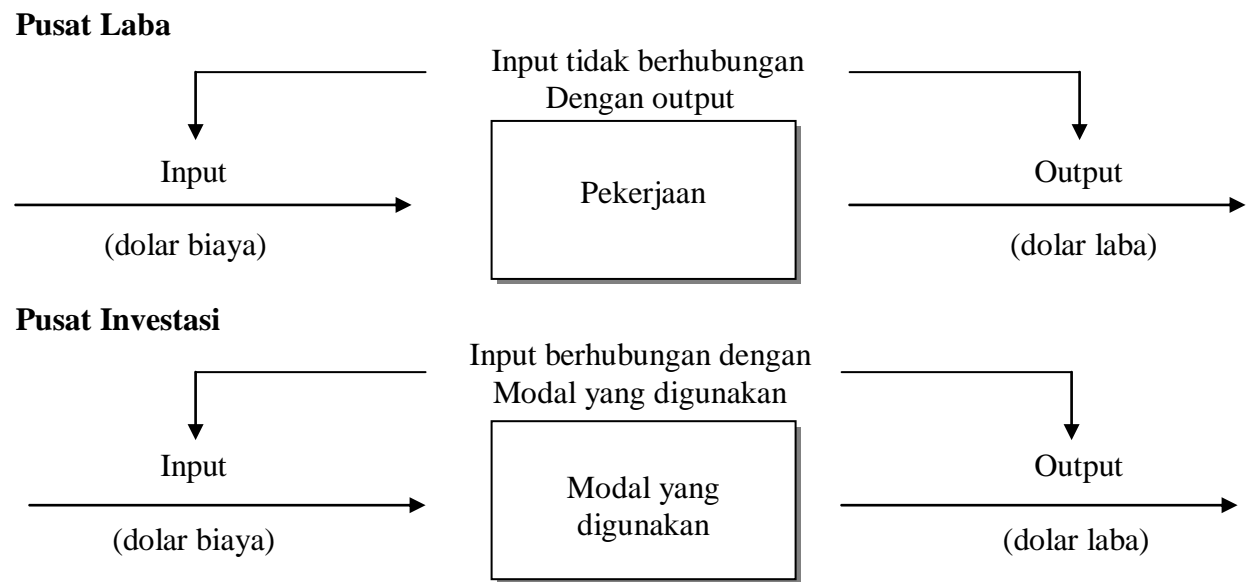


Pusat Beban Kebijakan



Pusat Pendapatan





Sumber : Anthony dan Govindarajan (2005:177)

2.7 Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal Rivai et al., 2004:14). Sama halnya menurut Mulyadi (2007) dalam Utami (2011) yang mendefinisikan kinerja sebagai keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Dalam fungsinya, kinerja tidak dapat berdiri sendiri tanpa adanya hubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan yang dipengaruhi oleh adanya keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu. Kinerja individu tersebut dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang merupakan perasaan individu tersebut terhadap pekerjaannya yang berupa hasil penilaian mengenai seberapa jauh

pekerjaannya secara keseluruhan mampu memenuhi kebutuhannya (Veithzal Rivai et al., 2004:16).

Kinerja tersebut dapat menjadi sumber informasi bagi perusahaan dengan adanya penilaian kinerja (*performance appraisal*). Terdapat beberapa pengertian mengenai penilaian kinerja. Pada dasarnya penilaian kinerja merupakan analisis dan interpretasi keberhasilan maupun kegagalan dalam pencapaian kinerja. Pertama menurut Veithzal Rivai et al. (2004:18) yang berpendapat :

“Kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan.”

Lain halnya menurut Viyanti dan Se Tin (2010) yang menjelaskan definisi penilaian kinerja sebagai :

“Suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengevaluasi kemampuan kerja karyawannya di mana penilaian tersebut dapat berupa kelebihan ataupun kekurangan dari pekerjaan karyawan tersebut.”

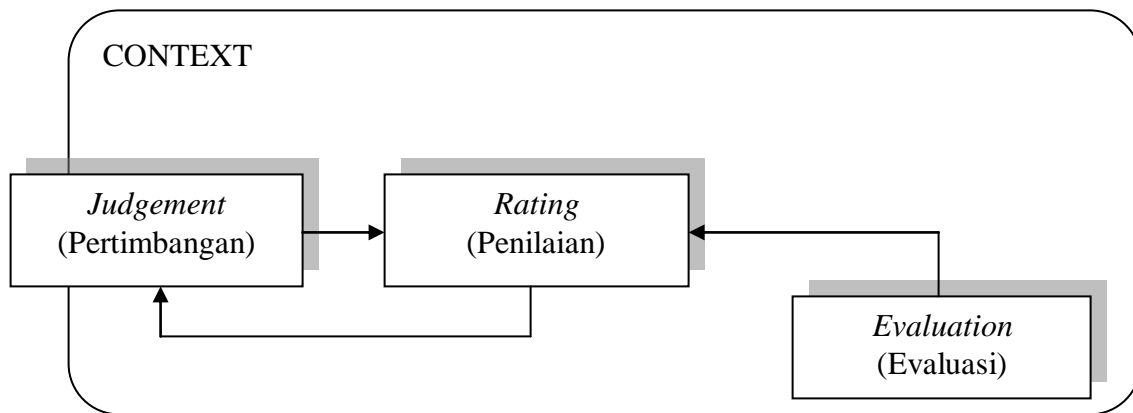
Berdasarkan definisi-definisi di atas mengenai penilaian kinerja dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengevaluasi hasil kerja karyawannya yang berkaitan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penilaian kinerja merupakan proses yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. Apabila penilaian kinerja tersebut dilakukan dengan benar, maka hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, *supervisor*, departemen SDM, dan perusahaan. Namun apabila penilaian kinerja yang dilakukan kurang tepat maka akan mengakibatkan terjadinya tindakan yang

tidak diinginkan oleh karyawan dan *supervisor*. Penilaian kinerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap bentuk dan sifat hubungan kerja dalam perusahaan. Di bawah ini terdapat bagan yang menggambarkan konteks penilaian kinerja.

Gambar 2.6

Konteks Penilaian Kinerja



Sumber : Veithzal Rivai, Ahmad Fawzi, Ella Sagala, Silviana Murni (2004:8)

Veithzal Rivai et al. (2004:29) mengatakan bahwa keberhasilan ataupun kegagalan dalam manajemen dapat diukur dengan melakukan beberapa cara seperti di bawah ini :

1. Perbandingan antara kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan;
2. Perbandingan antara kinerja nyata dengan hasil atau sasaran yang diharapkan;
3. Perbandingan antara kinerja nyata tahun ini dengan tahun-tahun yang sebelumnya;
4. Perbandingan kinerja suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang unggul di bidangnya (*benchmarking*);
5. Perbandingan capaian tahun berjalan dengan rencana dalam beberapa tahun pencapaian.

Penilaian kinerja digunakan oleh perusahaan untuk berbagai tujuan dalam suatu perusahaan. Antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya mungkin memiliki tujuan-tujuan yang berbeda-beda. Secara umum penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan. Menurut Veithzal Rivai et al. (2004:50) terdapat 7 (tujuh) tujuan penilaian kinerja, yaitu :

1. Kriteria studi validitas;
2. Menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan organisasi;
3. Menekankan kembali struktur kekuasaan;
4. Perencanaan sumber daya manusia.

Penilaian kinerja memiliki hasil yang penting digunakan untuk beberapa kepentingan dalam perusahaan, diantaranya adalah :

1. Meninjau ulang kinerja masa lalu;
2. Memperoleh data yang pasti, sistematis, dan faktual dalam penentuan “nilai” suatu pekerjaan;
3. Memeriksa kemampuan perusahaan;
4. Memeriksa kemampuan individu karyawan;
5. Menyusun target masa depan;
6. Melihat prestasi seseorang secara realistis.

Selain untuk perusahaan itu sendiri, hasil penilaian kinerja juga penting untuk individu-individu dalam perusahaan.

Dalam penilaian kinerja, selain tujuan terdapat manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian. Penilaian kinerja tersebut secara umum bermanfaat agar pihak-pihak yang berkepentingan dapat mengetahui manfaat yang

mereka dapatkan. Pihak-pihak yang berkepentingan tersebut terdiri dari orang yang dinilai (karyawan), penilai (atasan, *supervisor*, pimpinan, manajer, dan konsultan), dan perusahaan (Veithzal Rivai et al., 2004:55). Di bawah ini akan disebutkan beberapa manfaat penilaian kinerja bagi masing-masing pihak yang berkepentingan.

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai diantaranya adalah :
 - a. Meningkatkan motivasi;
 - b. Meningkatkan kepuasan kerja;
 - c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan;
 - d. Umpan balik dari kinerja masa lalu yang akurat dan konstruktif;
 - e. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan;
 - f. Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
2. Manfaat bagi penilai (*supervisor*/manajer/penyedia) diantaranya adalah :
 - a. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya;
 - b. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap;
 - c. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya;
 - d. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi;
 - e. Peningkatan kepuasan kerja;
 - f. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer maupun dari para karyawan.

3. Manfaat bagi perusahaan diantaranya adalah :
 - a. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan;
 - b. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan;
 - c. Meningkatkan kualitas komunikasi;
 - d. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan;
 - e. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan;
 - f. Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.

Menurut Veithzal Rivai et al. (2004:130), karakteristik atau kriteria dalam penilaian kinerja merupakan ukuran-ukuran yang memenuhi persyaratan mudah digunakan, andal, dan memberikan informasi tentang perilaku kritikal yang menentukan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan. Penilaian kinerja dapat dikatakan efektif apabila memenuhi karakteristik atau kriteria berikut ini :

1. Reliabilitas (*Reliability*)

Ukuran kinerja harus dilakukan secara konsisten. Apabila terdapat 2 (dua) penilai mengevaluasi pekerja yang sama, maka hasil yang disimpulkannya pun akan cenderung sama.

2. Relevansi (*Relevance*)

Ukuran kinerja harus dihubungkan dengan output riil dari suatu kegiatan yang secara logika itu mungkin. Dengan kata lain adanya keterkaitan yang erat antara standar pekerjaan dengan tujuan organisasi.

3. Sensitivitas (*Sensitivity*)

Ukuran kinerja harus mampu mencerminkan perbedaan antara penampilan dengan nilai tinggi dan rendah di mana penampilan tersebut harus dapat membedakan dengan teliti tentang perbedaan kinerja.

4. Praktis (*Practically*)

Ukuran kinerja harus dapat diukur dan kekurangan pengumpulan data tidak terlalu mengganggu atau tidak *in-efficient*. Dengan kata lain penilaian yang telah disepakati mudah untuk dimengerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

2.7.1 Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan

Menurut Thomas Sumarsan (2013:85) dalam pusat pendapatan dikaitkan dengan upaya departemen penjualan dan departemen pemasaran untuk mencapai target pendapatan atau penjualan perusahaan. Dalam pusat pendapatan, penjualan diukur terhadap anggaran dan kuota, serta manajer dalam pusat pendapatan bertanggung jawab atas beban yang terjadi secara langsung di dalam unitnya, tetapi ukuran utamanya adalah pendapatan (Anthony dan Govindarajan, 2007:133).

1. Departemen Penjualan

Departemen penjualan bertanggung jawab terhadap pencapaian target penjualan baik total nilai rupiah maupun jumlah unit yang dijual. Dalam departemen penjualan dibuat anggaran yang merupakan alat dalam pencapaian angka penjualan yang sudah ditargetkan sebelumnya dan telah disepakati. Pengendalian terhadap departemen ini dilakukan oleh pengendali atau *controller* yang berperan untuk mengevaluasi hasil penjualan yang dicapai oleh departemen

penjualan dengan cara membandingkan anggaran penjualan atau pendapatan dengan hasil penjualan atau pendapatan yang telah dicapai.

2. Departemen Pemasaran

Departemen pemasaran merupakan hal yang penting bagi suatu perusahaan karena berpengaruh terhadap berhasil atau tidaknya strategi pemasaran dalam perusahaan tersebut. Pemasaran merupakan keseluruhan kegiatan yang terdiri dari perencanaan, penentuan harga, mempromosikan, serta pendistribusian barang ataupun jasa dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan *customer*. Pengendalian terhadap departemen ini dilakukan oleh pengendali atau *controller* yang berperan melakukan segmentasi pasar, melakukan target pasar, menentukan posisi, serta merumuskan bauran pemasaran yang tepat untuk produk perusahaan.

2.7.2 Penilaian Kinerja Pusat Beban

Hal yang utama bagi seorang manajer pusat beban kebijakan adalah bagaimana output yang diinginkan tercapai. Menurut Anthony dan Govindarajan (2007:138) bahwa mengeluarkan suatu jumlah yang sesuai dengan apa yang telah dianggarkan untuk mengerjakan hal ini dianggap memuaskan, dan sebaliknya apabila jumlah melebihi dari apa yang telah dianggarkan merupakan hal yang tidak memuaskan. Selain itu apabila jumlah yang dikeluarkan kurang dari apa yang telah dianggarkan akan mengindikasikan bahwa pekerjaan yang direncanakan belum selesai dilaksanakan. Sama halnya seperti yang dikatakan oleh Purwanti dan Prawironegoro (2013:209) bahwa dalam pusat beban perlu adanya standar serta anggaran di mana anggaran merupakan pedoman bagi pusat beban.

Dalam pusat beban kebijakan, laporan keuangan bukan merupakan suatu alat untuk mengevaluasi efisiensi dari seorang manajer. Pengendalian terhadap pengeluaran dapat dilaksanakan dengan adanya persetujuan dari para atasan sebelum anggaran tersebut dilampaui. Pengendalian secara menyeluruh terhadap pusat beban kebijakan dapat dicapai dengan mengukur kinerja non-finansial.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007:135) dalam pusat beban terdapat beberapa bentuk pengendalian secara umum, yaitu :

1. Penyusunan Anggaran (*Budget Preparation*)

Manajemen membuat keputusan anggaran untuk pusat beban kebijakan yang terpisah dari pusat beban teknik. Manajemen tersebut menentukan apakah anggaran operasi yang diajukan dapat mencerminkan biaya per unit dari pelaksanaan tugas secara efisien. Pihak manajemen merumuskan anggaran pusat beban kebijakan dengan menentukan besarnya pekerjaan yang harus diselesaikan. Pekerjaan yang harus dilakukan oleh pusat beban kebijakan terbagi ke dalam 2 (dua) kategori umum, yaitu berkesinambungan dan bersifat khusus. Pekerjaan yang berkesinambungan (*continuing work*) dilakukan secara konsisten dari tahun ke tahun, seperti dalam pembuatan laporan keuangan. Sedangkan pekerjaan khusus (*special work*) seperti proses pengembangan dan penyusunan sistem pembuatan anggaran laba dalam sebuah divisi yang baru

2. Variasi Biaya (*Cost Variability*)

Biaya dalam pusat beban kebijakan cukup terlindungi dari fluktuasi jangka pendek. Hal tersebut diawali dari fakta bahwa dalam membuat anggaran untuk pusat beban kebijakan, para manajer cenderung untuk menyetujui perubahan

yang terkait dengan perubahan volume penjualan yang telah diantisipasi. Sebagai contoh manajemen mengizinkan menambah tenaga kerja jika volume penjualan meningkat, dan manajemen menurunkan tenaga kerja jika volume penjualan sedang menurun.

3. Jenis Pengendalian Keuangan (*Type of Financial Control*)

Pengendalian keuangan dalam pusat beban kebijakan sangat berbeda dengan pusat beban teknik. Dalam pusat beban teknik, sasarannya adalah menjadi kompetitif dalam biaya dengan cara menentukan standar dan mengukur biaya akrual terhadap standar tersebut. Sedangkan dalam pusat beban kebijakan, sasarannya adalah untuk mengendalikan biaya dengan mengikutsertakan para manajer guna berperan serta dalam perencanaan, bersama-sama mendiskusikan langkah apa yang akan diambil, dan tingkat usaha yang bagaimana yang tepat untuk masing-masing pusat beban kebijakan. Oleh karena itu, dalam pusat beban kebijakan, pengendalian keuangan menjadi hal yang pokok dalam tahap perencanaan sebelum biaya tersebut terjadi.

2.7.3 Penilaian Kinerja Pusat Laba

Menurut Thomas Sumarsan (2013:127) terdapat beberapa konsep yang dapat digunakan untuk mengukur laba suatu divisi, yaitu :

1. Laba Kontribusi

Laba kontribusi merupakan selisih antar harga jual per unit dan biaya variabel per unit atau perbedaan antara jumlah penjualan dan jumlah biaya variabel. Laba kontribusi tersebut berfungsi untuk perencanaan laba jangka pendek. Laba kontribusi digunakan sebagai pengukur laba dan kinerja unit bisnis atau divisi

atau perusahaan karena biaya yang lebih dapat dikendalikan adalah biaya variabel, sehingga para manajer pusat laba fokus untuk meningkatkan laba kontribusi. Selain itu, para manajer pusat laba berupaya untuk mengecilkan biaya tetap perusahaan dengan menaikkan jumlah penjualan dan menaikkan produktivitas perusahaan.

2. Laba Langsung

Laba langsung unit bisnis dihitung dari pendapatan unit bisnis dikurangi dengan biaya langsung unit bisnis (biaya total terkendali dan biaya total tidak terkendali). Laba langsung unit bisnis belum termasuk beban yang dipindahbukukan (*overbooking*) dari kantor pusat.

3. Laba Terkendali

Laba terkendali unit bisnis dihitung dari pendapatan unit bisnis dikurangi dengan semua biaya terkendali unit bisnis (biaya tetap terkendali dan biaya variabel terkendali) termasuk biaya terkendali dari kantor pusat. Yang termasuk biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer unit bisnis adalah biaya promosi produk.

4. Laba Bersih Sebelum Pajak

Laba bersih sebelum pajak unit bisnis dihitung dari pendapatan unit bisnis dikurangi biaya langsung unit bisnis. Alokasi biaya kantor pusat tetapi belum diperhitungkan pajak penghasilan dari unit bisnis.

5. Laba Bersih Setelah Pajak

Laba bersih setelah pajak unit bisnis dihitung dari pendapatan unit bisnis dikurangi biaya langsung unit bisnis, alokasi kantor pusat, dan pajak penghasilan unit bisnis.

Pengukuran pusat laba yang lain menurut Purwanti dan Prawironegoro (2013) dapat diukur dengan beberapa pengukuran, yaitu :

1. *Gross Profit Margin* =
$$\frac{\text{Laba kotor atas penjualan}}{\text{Penjualan}}$$
2. *Operating Profit Margin* =
$$\frac{\text{Laba operasi}}{\text{Penjualan}}$$
3. *Net Profit Margin* =
$$\frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}}$$
4. *Return on Asset (ROA)* =
$$\frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aset}}$$
5. *Return on Equity (ROE)* =
$$\frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total ekuitas atau Total modal sendiri}}$$
6. *Net Interest Margin (NIM)* = Aktiva produktif X 100% pendapatan bunga bersih

2.7.4 Penilaian Kinerja Pusat Investasi

Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban yang didasari pada tingkat laba yang dihasilkan dikaitkan dengan besarnya investasi yang ditanamkan oleh perusahaan. Pengukuran pusat investasi berdasarkan perbandingan antara laba

yang dihasilkan dengan investasi yang ditanamkan pada pusat pertanggungjawaban yang menjadi tanggung jawab pusat investasi sehingga pusat investasi tersebut dianggap sebagai perluasan dari pengukuran prestasi pusat laba. Penilaian pusat investasi sama dengan penilaian terhadap pusat laba hanya saja terdapat perbedaan yaitu dalam pusat investasi ditambahkan dengan analisis terhadap penempatan investasi dan hasil yang dicapai (Sumarsan, 2013:129). Menurut Hansen dan Mowen (2007:431) pusat investasi dapat dievaluasi atas dasar *Return on Investment* (ROI). Penilaian yang lain seperti *Residual Income*, dan *Economic Value Added* (EVA) juga dapat digunakan.

Di bawah ini akan dijelaskan 3 (tiga) metode dalam menilai pusat investasi, diantaranya adalah:

1. Tingkat Pengembalian Investasi (*Return on Investment*)

Analisis tingkat pengembalian investasi (ROI) merupakan analisis keuangan yang bersifat menyeluruh yang biasanya digunakan oleh perusahaan untuk mengukur efektifitas dan efisiensi dari keseluruhan operasi perusahaan. ROI tersebut memiliki fungsi untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang diinvestasikan dalam aktiva yang digunakan dalam operasional perusahaan untuk menghasilkan laba. Rumus tingkat pengembalian investasi (ROI) adalah :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Total laba bersih}}{\text{Total investasi}}$$

Menurut Hansen dan Mowen (2007:433) penilaian dengan menggunakan *Return on Investmet* (ROI) memiliki kelebihan serta kelemahan yang akan disebutkan di bawah ini. Kelebihan ROI diantaranya adalah :

- a. Mendorong manajer untuk fokus pada hubungan antara penjualan, biaya, dan investasi yang menjadi tanggung jawab manajer pusat investasi itu sendiri;
- b. Mendorong manajer untuk fokus pada efisiensi biaya;
- c. Mendorong manajer untuk fokus pada efisiensi aset operasi.

Selain kelebihan-kelebihan ROI yang telah disebutkan di atas, ROI memiliki beberapa kelemahan. Kelemahan tersebut diantaranya adalah :

- a. Dapat menghasilkan suatu fokus yang cenderung terbatas pada profitabilitas divisi dengan mengorbankan atau tidak memperhatikan profitabilitas perusahaan secara keseluruhan;
- b. Mendorong manajer untuk fokus pada jangka pendek dengan mengorbankan fokus jangka panjang.

2. *Residual Income* (RI)

Hansen dan Mowen (2007:436) mengatakan bahwa *residual income* (RI) merupakan perbedaan antara laba operasional (*operating income*) dan tingkat pengembalian minimum pada aset operasi perusahaan (*operating asset*). Rumus RI adalah :

$$\text{RI} = \text{Laba operasional} - (\text{Tingkat pengembalian minimum} \times \text{Rata-rata aset operasi})$$

RI juga memiliki beberapa kelebihan serta kelemahan dalam penggunaannya.

Kelebihan RI tersebut adalah :

- a. Penggunaan sisa pendapatan yang digunakan sebagai ukuran kinerja akan mencegah terjadinya kerugian;
- b. Penggunaan sisa pendapatan mendorong manajer pusat investasi untuk menerima setiap proyek yang dapat menghasilkan di atas tingkat minimum

Adapun kekurangan RI yang pertama sama seperti ROI yaitu berorientasi kepada jangka pendek. Kedua, RI merupakan ukuran profitabilitas yang mutlak. Dengan demikian, perbandingan langsung dari kinerja antara 2 (dua) pusat investasi sulit dilakukan, karena tingkat investasi dapat berbeda.

3. *Economic Value Added (EVA)*

EVA merupakan salah satu konsep ukuran kinerja keuangan yang bertujuan mengukur kinerja investasi suatu perusahaan dan sekaligus memperhatikan kepentingan dan harapan kreditur serta pemegang saham. Dalam metode EVA akan diperoleh perhitungan ekonomis yang aktual karena dalam EVA dihitung berdasarkan modal rata-rata tertimbang. EVA merupakan ukuran keberhasilan manajemen perusahaan dalam meningkatkan nilai tambah perusahaan. Apabila kinerja perusahaan baik, maka harga saham perusahaan akan mengalami peningkatan. EVA merupakan sejumlah uang dan bukan berupa rasio. EVA dapat diperoleh dari selisih antar laba bersih operasional dengan beban modal. Menurut Hansen dan Mowen (2007:438) EVA merupakan cara yang spesifik dalam menghitung *residual income*. Investor lebih memilih EVA karena dalam EVA terdapat keterkaitan antara laba dengan jumlah sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapainya. Di bawah ini terdapat rumus EVA, yaitu :

$$\text{EVA} = \text{Laba operasi setelah pajak} - (\text{Presentase biaya modal} \times \text{Total modal yang digunakan})$$

Hasil yang didapatkan dari perhitungan EVA dapat diartikan sebagai berikut :

- a. $\text{EVA} > 0$, berarti telah terjadi *economic value added* dalam perusahaan. Semakin besar EVA, maka harapan kreditur dan pemegang saham dapat terpenuhi dengan baik, yaitu mendapatkan pengembalian investasi yang sama atau lebih dari yang diinvestasikan.
- b. $\text{EVA} < 0$, berarti perusahaan belum berhasil menciptakan *economic value added* karena laba bersih operasional tidak dapat memenuhi harapan kreditur dan pemegang saham, yaitu para penanam modal tidak mendapatkan pengembalian yang sebanding dengan investasi yang ditanamkan.
- c. $\text{EVA} = 0$, berarti perusahaan menunjukkan posisi impas yang berarti perusahaan hanya mampu menghasilkan laba yang cukup untuk memenuhi kewajibannya pada penyedia dana baik kreditur dan pemegang saham.

2.8 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang terkait dengan analisis pusat pertanggungjawaban adalah :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Judul	Objek	Hasil
1.	Ricky	Analisis Penerapan Pusat	PT. Avtech (<i>Adventure</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur organisasi pada PT. Avtech

		Pertanggungjawaban dan Penilaian Kinerja	<i>Technology</i>)	<p><i>(Adventure Technology)</i> menggambarkan pembagian tugas serta pendelegasian wewenang secara jelas dan tegas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya anggaran yang disusun berdasarkan pusat pertanggungjawaban dan adanya laporan pertanggungjawaban serta adanya pengukuran kinerja membuktikan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat berperan sebagai alat pengendali manajemen • Dengan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, perusahaan dapat meningkatkan kinerja selama periode yang diteliti dilihat dari meningkatkannya laba yang diperoleh departemen pemasaran sebagai pusat laba
2.	Dinna Kamaliya	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Sebagai Alat Ukur Prestasi	PT. Telkom Divisi Regional II Jakarta	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur organisasi yang ada pada PT. Telkom Divisi Regional II Jakarta telah mencerminkan

		Manajer		<p>konsep akuntansi pertanggungjawaban</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proses penyusunan anggaran menggunakan metode <i>bottom-up</i> dan laporan pertanggungjawaban berbentuk sederhana, tepat waktu, konsisten, dan digunakan sebagai salah satu sarana penilaian kinerja secara baik dengan persentase antara realisasi dan anggaran
3.	Supardji dan Yulian Suherlin	Pengaruh Efektivitas Penerapan Anggaran Terhadap Penilaian Kinerja Pusat Laba	PT. Rahayu Sentosa	<ul style="list-style-type: none"> • PT. Rahayu Sentosa memanfaatkan anggaran dalam mengevaluasi kinerja pusat tanggung jawabnya • Semua manajer pusat pertanggungjawaban memiliki tugas dan tanggung jawab ganda • Evaluasi kinerja manajer pusat laba dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasinya dan dengan menggunakan rasio probabilitas : <i>Gross Profit Margin</i>, <i>Operating Profit Margin</i>, dan <i>Net</i>

				<i>Profit Margin</i>
4.	Viyanti dan Se Tin	Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Terhadap Penilaian Prestasi Kerja	PT. X	<ul style="list-style-type: none"> • Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen pada PT. X sangat berperan terhadap penilaian prestasi kerja
5.	Tengku Dias Fasyani	Analisis Penerapan Pusat Pertanggungjawaban	PT. Grahakarya Investama	<ul style="list-style-type: none"> • Implementasi pusat pertanggungjawaban pada PT. Grahakarya Investama dapat diterangkan dengan jelas • Penyesuaian antara implementasi dan teori dapat diungkapkan secara signifikan
6.	Utami Fitraningrum	Analisis Tipe Laba Sebagai Dasar Ukuran Kinerja Pusat Laba	Balai Sidang Jakarta Convention Center	<ul style="list-style-type: none"> • Implementasi pusat laba di Balai Sidang Jakarta Convention Center tidak sama dengan teori yang ada • Pelaksanaan pusat laba tidak cocok pelaksanaannya pada dua departemen • Penambahan jenis profitabilitas tidak cocok sebagai dasar pengukuran kinerja pusat laba karena jenis profitabilitas tidak membedakan

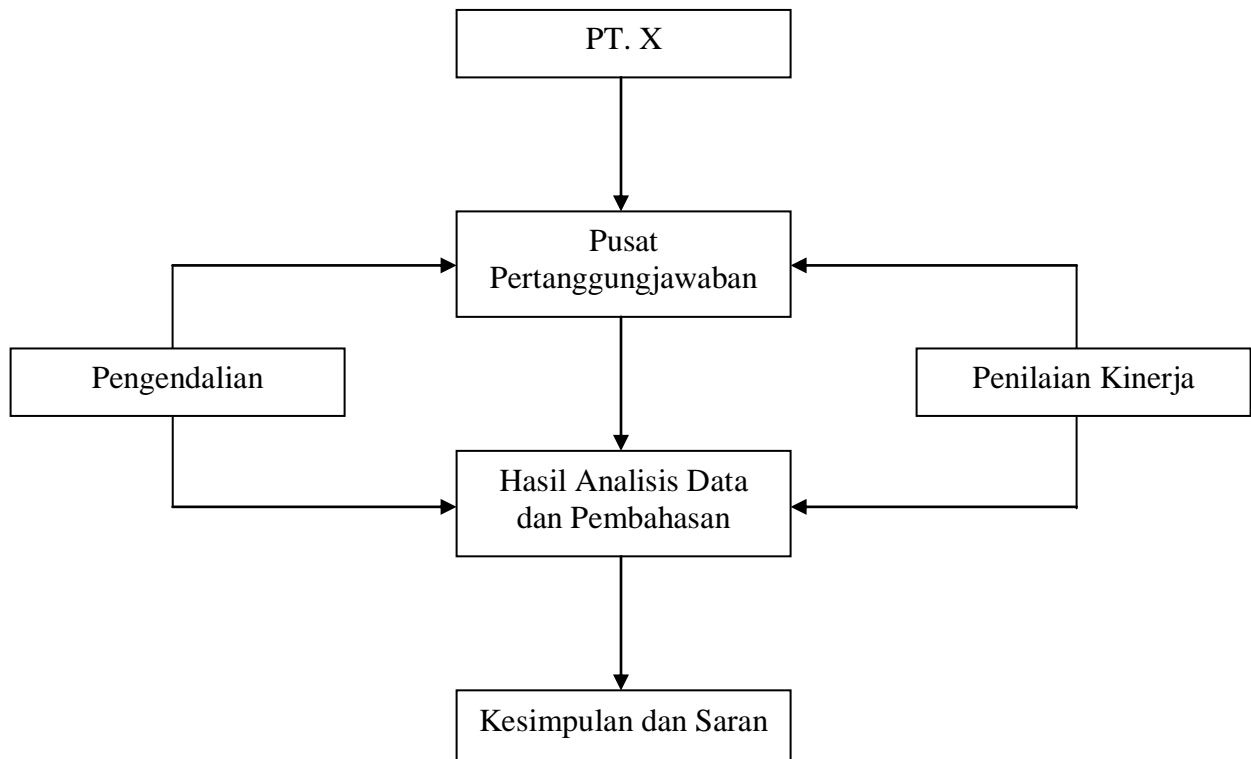
				antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali serta tidak dapat mengukur kinerja operasional
--	--	--	--	---

2.9 Rerangka Pemikiran

Rerangka pemikiran yang penulis buat berdasarkan landasan teori yang digambarkan dalam gambar 2.7. Dalam rerangka pemikiran ini penulis menggambarkan isi penelitian secara keseluruhan mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh penulis dari tahap awal sampai tahap akhir. Rerangka pemikiran ini terdiri dari beberapa tahap. Tahap yang pertama adalah dengan menganalisis PT. X secara umum berdasarkan struktur organisasi. Tahap yang kedua adalah dengan melakukan analisis pusat pertanggungjawaban yang ada pada PT. X. Tahap yang ketiga adalah melakukan perbandingan antara teori yang ada dengan penerapan pada PT. X. Setelah melakukan perbandingan antara teori dan penerapan yang ada pada PT. X, tahap keempat adalah dengan melakukan analisa serta evaluasi apakah penerapannya sama atau berbeda antara teori dengan penerapannya. Tahap terkahir adalah dengan memberikan kesimpulan dan saran bagi PT. X. Rerangka pemikiran dibuat berdasarkan tujuan penelitian, yaitu bagaimana penerapan pusat pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian dan penilaian kinerja pada PT. X. Rerangka pemikiran penelitian digambarkan pada gambar di bawah ini :

Gambar 2.7

Rerangka Pemikiran



Sumber : Olahan Penulis

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Definisi Sistem

Terdapat beberapa definisi mengenai sistem. Pertama, menurut Anthony dan Govindarajan dalam bukunya *Management Control System* (2007:5) yang mendefinisikan sistem sebagai :

“A system is a prescribed and usually repetitious way of carrying out an activity or a set of activities.”

yang artinya sistem sebagai cara yang ditentukan dan biasanya dilakukan secara berulang-ulang dalam melaksanakan suatu kegiatan atau kumpulan kegiatan.

Kedua, menurut James A. Hall (2007:6) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan sistem adalah :

“Kelompok dari dua atau lebih komponen atau subsistem yang saling berhubungan yang berfungsi dengan tujuan yang sama.”

Ketiga, menurut Mardi (2011:3) mendefinisikan sistem sebagai:

“Suatu kesatuan yang memiliki tujuan bersama dan memiliki bagian-bagian yang saling berintegrasi satu sama lain.”

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan sistem adalah suatu komponen yang saling berhubungan dan

- a. Data primer : Merupakan data yang didapatkan dari sumber yang dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat didapatkan dengan mengamati peristiwa, orang, ataupun objek (Sekaran, 2007:77). Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan berasal dari subjek yang diperoleh dari hasil observasi dan wawancara.
- b. Data sekunder : Merupakan data yang didapatkan oleh peneliti melalui perantara. Data primer dapat diperoleh dari publikasi dokumen yang tersedia. Dengan kata lain, data sekunder merupakan data yang telah ada dan tidak perlu dikumpulkan sendiri oleh penulis atau peneliti. Data sekunder dapat berupa kebijakan, prosedur, dan peraturan perusahaan (Sekaran, 2007:77)

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan studi pustaka untuk mendapatkan data sekunder. Data pustaka dilakukan dengan cara membaca penelitian terdahulu dari berbagai sumber di internet dan buku-buku pendukung tentang sistem pengendalian manajemen dan pusat pertanggungjawaban. Selain itu penulis melakukan penelitian lapangan (*field research*) untuk memperoleh data primer dan untuk mendapatkan gambaran yang sebenarnya tentang penerapan pusat pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian dan penilaian kinerja pada PT. X. Adapun kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh data primer tersebut adalah :

a) Peninjauan dan Pengamatan (*Observation*)

Penelitian *observation* merupakan pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis dengan cara mengunjungi perusahaan yang bersangkutan secara

langsung dan mengumpulkan seluruh data yang relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

b) Wawancara (*Interview*)

Interview merupakan cara pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan wawancara atau tanya jawab secara langsung terhadap berbagai pihak yang kompeten dengan bidang penelitian yang sedang dilakukan.

c) Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Library research merupakan cara mengumpulkan bahan-bahan yang berasal dari berbagai sumber dan mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan topik pembahasan seperti buku-buku dan internet untuk memperoleh data teoritis.

3.4 Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yaitu metode yang dilakukan dengan mempelajari atau memahami serta menafsirkan suatu hal ataupun fenomena yang ada dalam penelitian (Denzin dan Lincoln, 2004 dalam Sari Wahyuni, 2012:2). Dalam analisis ini penulis melakukan pemahaman akan kondisi-kondisi yang terdapat di dalam perusahaan, melakukan analisis perbedaan-perbedaan yang terjadi di dalam perusahaan, dan menentukan apakah perbedaan-perbedaan tersebut menyangkut hal yang mendasar. Dari analisis ini dapat diperoleh kesimpulan mengenai pusat pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian dan penilaian kinerja dan memberikan saran-saran yang tepat mengenai penerapannya.

Penulis memulai penelitian ini dengan menentukan divisi-divisi pada PT. X yang termasuk ke dalam pusat pertanggungjawaban. Setelah itu, penulis

mengumpulkan data-data serta informasi dari setiap divisi dari PT. X yang menjadi pusat pertanggungjawaban, yang kemudian dikaji dan dianalisis apakah pusat pertanggungjawaban tersebut dapat menjadi alat pengendalian dan penilaian kinerja. Apabila dalam penerapannya terdapat penyimpangan terhadap standar yang ada, akan diteliti apa penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Adapun tahapan-tahapan analisa penerapan pusat pertanggungjawaban di PT. X adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi departemen/divisi/unit kerja yang ada pada PT. X yang akan ditentukan pusat pertanggungjawabannya.
2. Mengidentifikasi wewenang dan tanggung jawab kepala departemen/divisi/unit kerja yang ada pada PT. X.
3. Mengidentifikasi hubungan input-output yang terjadi dalam departemen/divisi/unit kerja pada PT. X.
4. Mengidentifikasi sistem penilaian kinerja kepala departemen/divisi/unit kerja pada PT. X.
5. Menjawab apakah pusat pertanggungjawaban tersebut dapat menjadi alat pengendalian dan penilaian kinerja pada PT. X.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah PT. X, di mana PT. X merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berkedudukan di Jakarta. PT. X sebagai institusi keuangan khusus atau lembaga pembiayaan ekspor Indonesia. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus dengan mengeksplorasi suatu masalah dengan batasan yang terperinci, pengambilan data yang mendalam, serta menyertakan berbagai sumber informasi. Studi kasus juga meliputi analisis kontekstual dan mendalam terhadap hal yang berkaitan dengan situasi serupa yang ada dalam organisasi (Sekaran, 2007:163).

Penelitian ini menjelaskan mengenai analisis penerapan pusat pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian dan penilaian kinerja. Penelitian yang penulis lakukan pada PT. X akan dilaksanakan dari bulan Mei sampai dengan bulan Juli 2013. Penelitian ini dimulai dari tahapan pengumpulan data dan informasi yang diperlukan tentunya yang terkait dengan penelitian ini, analisis data dan informasi, distribusi hasil, serta evaluasi.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Data merupakan faktor yang penting dalam suatu penelitian. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

Struktur organisasi PT. X menganut sistem dewan satu tingkat (*one board, one star*). Dewan Direktur merupakan organ tunggal PT. X (*one board*) yang salah satu anggotanya bertindak sebagai Direktur Eksekutif (*Chief Executive Officer*). Dewan Direktur memiliki tugas serta fungsi pokok dalam merumuskan dan menetapkan kebijakan serta melakukan pengawasan terhadap kegiatan operasional perusahaan.

PT. X dipimpin oleh seorang Direktur Utama yang membawahi lima Direktur Pelaksana di mana direktur pelaksana tersebut membawahi sembilan belas divisi yaitu sebelas divisi bisnis dan delapan divisi *support*. Divisi tersebut dikepalai oleh seorang kepala divisi yang minimal membawahi dua departemen dan departemen tersebut dikepalai oleh seorang kepala departemen. Adapun pembagian divisi tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Direktur Pelaksana I
 1. Divisi Pembiayaan Korporasi
 2. Divisi *Structured Credit* dan Sindikasi
 3. Divisi Pembiayaan Syariah
- b. Direktur Pelaksana II
 1. Divisi Pembiayaan UKM
 2. Divisi Penjaminan dan Asuransi
 3. Divisi Jasa Konsultasi
- c. Direktur Pelaksana Senior
 1. Divisi Internasional
 2. Divisi SDM dan Umum

3. Divisi Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan
 4. Divisi Teknologi dan Sistem Informasi
- d. Direktur Pelaksana III
1. Divisi Tresuri
 2. Divisi Akunting dan Sistem Informasi Eksekutif (SIE)
 3. Divisi Operasi dan *Settlement*
 4. Kantor Wilayah Surabaya
 5. Kantor Wilayah Medan
 6. Kantor Wilayah Makassar
- e. Direktur Pelaksana IV
1. Divisi Manajemen Risiko dan Portofolio
 2. Divisi Hukum
 3. Divisi Restrukturisasi Kredit

Adapun produk-produk atau jasa yang ada pada divisi pembiayaan konvensional adalah sebagai berikut :

1. *Buyer's Credit*

Fasilitas pembiayaan yang diberikan oleh PT. X langsung kepada importir barang dan/atau jasa Indonesia dalam rangka meningkatkan penjualan eksportir terkait.

2. Kredit Investasi Ekspor

Fasilitas pembiayaan yang diberikan oleh PT. X kepada eksportir untuk membiayai investasi yang dilakukan dalam rangka penciptaan dan/atau peningkatan kapasitas produksi untuk kegiatan ekspor.

3. Kredit Modal Kerja Ekspor

Fasilitas pembiayaan yang diberikan oleh PT. X berdasarkan kebutuhan modal kerja eksportir dalam rangka kegiatan ekspor barang maupun jasa.

4. Pembiayaan *Letter of Credit* (L/C) Impor

Fasilitas pembiayaan yang diberikan oleh PT. X atas kewajiban pembayaran L/C dalam rangka pembelian bahan baku atau mesin dalam rangka kegiatan ekspor barang maupun jasa.

5. Penerbitan *Letter of Credit* (L/C) Impor

Fasilitas yang diberikan oleh PT. X untuk menerbitkan L/C atas permintaan eksportir untuk pengadaan bahan baku atau mesin dalam rangka kegiatan ekspor barang maupun jasa.

6. Penerbitan *Standby Letter of Credit* (SBLC)

Fasilitas yang diberikan oleh PT. X kepada eksportir dalam bentuk jaminan yang diterbitkan untuk menjamin risiko yang dihadapi oleh *beneficiary* jika eksportir melakukan wanprestasi atas kontrak/perikatan yang menjadi dasar penerbitan SBLC.

7. Tagihan Ekspor

Fasilitas pembiayaan yang diberikan oleh PT. X dalam bentuk pengambilalihan tagihan ekspor barang maupun jasa secara diskonto dengan hak regres.

8. *Trust Receipt*

Fasilitas impor yang diberikan oleh PT. X kepada eksportir untuk mengeluarkan barang yang diimpor dari kapal/pelabuhan untuk diproses, dijual, dan hasil

penjualannya digunakan untuk menyelesaikan kewajiban terkait dengan impornya.

9. *Warehouse Receipt Financing*

Fasilitas pembiayaan modal kerja yang diberikan oleh PT. X kepada eksportir yang pelaksanaannya dikaitkan dengan nilai barang/komoditas milik eksportir yang ada di gudang yang dikelola oleh pengelola gudang.

Selain pembiayaan secara konvensional, pembiayaan syariah juga memiliki produk-produk atau jasa berbasis syariah, diantaranya adalah :

1. Pembiayaan Anjak Hutang Syariah

Pengalihan hutang dari pihak yang berhutang kepada pihak lain yang wajib menanggung/membayarnya.

2. Pembiayaan Investasi Ekspor Syariah

Fasilitas pembiayaan berdasarkan kebutuhan investasi eksportir dalam rangka kegiatan ekspor barang maupun jasa dengan menggunakan prinsip syariah.

3. Pembiayaan L/C Impor Syariah

Produk penyaluran dana dalam bentuk pembiayaan berdasarkan prinsip Murabahah dan Wakalah yang diberikan untuk melunasi pembayaran L/C guna pembelian barang impor yang mana pengadaan barang tersebut dibeli dengan menggunakan *payment method* L/C.

4. Pembiayaan Modal Kerja Ekspor Syariah

Fasilitas pembiayaan berdasarkan kebutuhan modal kerja eksportir dalam rangka kegiatan ekspor barang maupun jasa dengan menggunakan prinsip syariah.

Divisi penjaminan dan asuransi memiliki produk-produk atau jasa secara konvensional. Produk-produk atau jasa tersebut diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Penjaminan Kredit Modal Kerja Ekspor (KMKE)

Fasilitas penjaminan yang diberikan oleh PT. X (sebagai penjamin) kepada Bank Umum (sebagai terjamin) atas risiko tidak terpenuhinya kewajiban keuangan oleh eksportir yang menerima KMKE dari Bank Umum tersebut.

2. Penjaminan L/C Impor

Fasilitas yang diberikan oleh PT. X dalam bentuk penjaminan atas L/C yang diterbitkan oleh Bank lain atas permintaan eksportir untuk pengadaan bahan baku atau mesin dalam rangka kegiatan ekspor barang maupun jasa.

3. Asuransi

Produk ini memberikan perlindungan bagi eksportir Indonesia ataupun investor Indonesia di luar negeri dari kemungkinan kerugian yang disebabkan oleh risiko komersial maupun risiko politik.

4. Penjaminan/Garansi

Memberikan penjaminan/garansi kepada pihak ketiga (penerima jaminan) atas kewajiban pemenuhan prestasi pihak yang dijamin.

5. Penjaminan Kredit Bagi Bank

Memberikan penjaminan atas kemungkinan kegagalan pengembalian fasilitas pembiayaan yang telah diberikan oleh Bank/Lembaga Pembiayaan kepada debiturnya. Produk ini banyak digunakan untuk memelihara hubungan baik dan meningkatkan loyalitas nasabahnya karena melalui penjaminan dari PT. X, Bank

akan lebih percaya untuk tetap memberikan fasilitas pembiayaan kepada debiturnya yang memiliki prospek kelayakan usaha.

Divisi jasa konsultasi juga memiliki produk-produk atau jasa yang terdiri dari :

1. Pelatihan dan Penyediaan Informasi *Trade Finance*

Bentuk jasa konsultasi yang diberikan oleh PT. X dalam rangka peningkatan *Capacity Building* bagi regulator, pelaku, dan sektor penunjang kegiatan ekspor dalam bentuk pelatihan serta bimbingan khususnya yang terkait dengan kegiatan ekspor serta penyedia informasi potensi *buyer* di luar negeri.

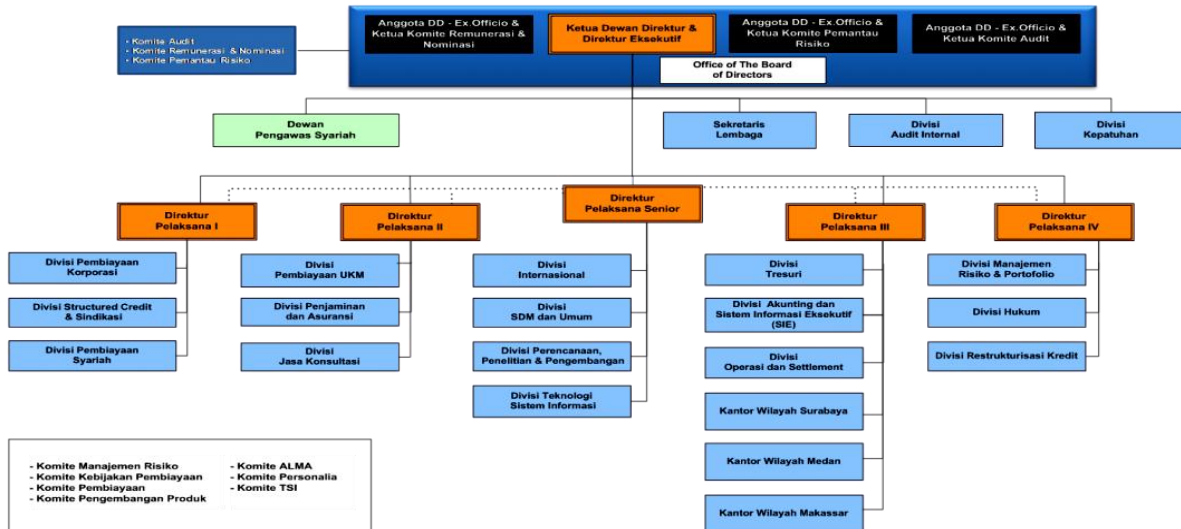
2. *Technical Assistance*

Jasa konsultasi yang disesuaikan oleh PT. X kepada pengusaha dalam bentuk bantuan pendampingan atau asistensi dalam menangani transaksi perdagangan internasional, transaksi keuangan serta penanganan transaksi yang terkait dengan pembiayaan, penjaminan, dan asuransi.

Gambaran struktur organisasi PT. X adalah sebagai berikut :

Gambar 4.1

Struktur Organisasi PT. X



Sumber : PT. X

4.1.2 Data Keuangan Perusahaan

PT. X merupakan perusahaan yang sebagian besar sahamnya dimiliki oleh pemerintah. Pada tahun 2012 PT. X memiliki total aset senilai Rp. 26,321,521 (dalam juta rupiah), dengan total liabilitas senilai Rp. 19,357,577 (dalam juta rupiah), dan total ekuitas senilai Rp. 6,963,944 (dalam juta rupiah). Kinerja keuangan PT. X semakin baik jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Seperti adanya kenaikan pendapatan bunga dan bagi hasil bersih dari tahun 2011 ke 2012, yaitu kenaikan mencapai 2.40%. Begitupula juga kenaikan laba bersih dari tahun 2011 ke 2012 yang mencapai 27.13%. Selain itu, terlihat dari adanya penurunan terhadap *Non Performing Loan* (NPL) dari tahun 2011 ke 2012. Pada tahun 2011 presentase NPL sebesar 3.25% sedangkan pada tahun 2012 turun menjadi 2.11%. Hal ini menunjukkan bahwa pembiayaan bermasalah menurun dari tahun 2011 ke 2012.

4.1.3 Unit Kerja Bisnis

Unit kerja bisnis pada PT. X terdiri dari Divisi Pembiayaan Korporasi, Divisi *Structured Credit* dan Sindikasi, Divisi Pembiayaan Syariah, Divisi Pembiayaan UKM, Divisi Penjaminan dan Asuransi, Divisi Internasional, Divisi Tresuri, Kantor Wilayah Surabaya, Kantor Wilayah Medan, Kantor Wilayah Makassar, dan Divisi Restrukturisasi Kredit. Divisi pembiayaan memiliki tujuan terlaksananya pembiayaan dalam bentuk modal kerja, investasi, serta bentuk lain termasuk *structured credit* dan *project financing* yang dapat dilakukan dalam skema bilateral maupun sindikasi baik di dalam maupun di luar negeri. Adapun tanggung jawab utama divisi pembiayaan adalah sebagai berikut :

1. Merumuskan strategi bisnis, rencana kerja dan anggaran Divisi Pembiayaan serta menetapkan kebijakan.
2. Memastikan terlaksananya kegiatan pemasaran produk-produk pembiayaan yang tepat sesuai dengan target yang telah ditetapkan.
3. Memastikan pelaksanaan fungsi *relationship management* yang optimal kepada calon debitur dan pihak eksternal lainnya.
4. Memastikan tercapainya target *outstanding* pembiayaan, pendapatan bunga, rasio *Non Performing Loan* pembiayaan sesuai target yang telah ditetapkan.
5. Memastikan pelaksanaan kegiatan pembiayaan secara sindikasi dalam fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya sebagai *participant*, *arranger* dan/atau fungsi sindikasi lainnya.
6. Memastikan pelaksanaan pemantauan (*monitoring*) terhadap kualitas aktiva produktif dan/atau analisa penurunan nilai secara individual debitur pembiayaan

dengan pemantauan (*monitoring*) antara lain melalui *review* kolektibilitas, *watchlist*, *review rating* dan *annual review*.

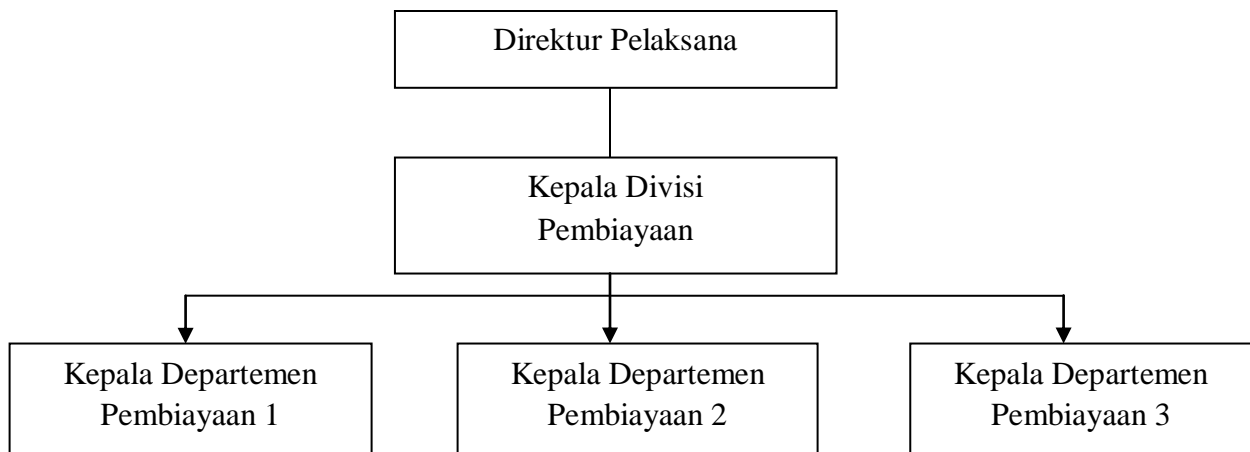
Adapun wewenang Divisi Pembiayaan adalah :

1. Memberikan keputusan proposal pembiayaan sesuai batas wewenang memutus yang berlaku.
2. Memberikan usulan produk dan aktivitas baru pembiayaan.
3. Melakukan kunjungan (*on site visit*) kepada calon debitur/debitur dalam rangka solisitasi dan pemantauan portofolio pembiayaan.

Berikut ini adalah struktur organisasi Divisi Pembiayaan pada PT. X :

Gambar 4.2

Struktur Organisasi Divisi Pembiayaan



Sumber : PT. X

Sementara itu, Divisi Internasional dan Divisi Tresuri memiliki tujuan terpenuhinya sumber dana dari pasar uang dalam bentuk pinjaman yang diterima baik dari pemerintah dalam dan luar negeri maupun dari Bank Koresponden dan

Lembaga Keuangan Internasional/Multilateral. Adapun tanggung jawab utama dari kedua divisi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Merumuskan strategi bisnis, rencana kerja dan anggaran divisi serta menerapkan kebijakan.
2. Merumuskan konsep pengembangan kerjasama dengan Bank Koresponden maupun Lembaga Keuangan Lainnya serta Lembaga Pemerintah terkait dengan kegiatan fasilitas pendanaan (*funding*).
3. Memastikan tersedianya kebutuhan dana maupun sumber dana baik yang berbasis konvensional maupun syariah sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

4.1.4 Unit Kerja *Support*

Unit kerja *support* pada PT. X merupakan unit kerja yang terdiri dari beberapa divisi yang bertanggung jawab terhadap beban/biaya yang dikeluarkan guna mendukung proses bisnis. Unit kerja *support* terdiri dari beberapa divisi, yaitu Divisi Jasa Konsultasi, Divisi SDM dan Umum, Divisi Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan, Divisi Teknologi Sistem Informasi, Divisi Akunting dan Sistem Informasi Eksekutif (SIE), Divisi Operasi dan *Settlement*, Divisi Manajemen Risiko dan Portofolio, dan Divisi Hukum. Di mana masing-masing divisi tersebut memiliki tugas, tanggung jawab serta wewenang yang berbeda, yaitu :

1. Divisi Jasa Konsultasi :
 - a. Merumuskan strategi jasa konsultasi, rencana kerja dan anggaran divisi serta menerapkan kebijakan.

- b. Memastikan terlaksananya kegiatan sosialisasi kepada pihak eksternal terkait produk, kebijakan, dan prosedur pelaksanaan transaksi *trade financing*.
 - c. Memastikan pelaksanaan *Technical Assistance* dan program pelatihan dan/atau pendampingan kepada perbankan dan sektor jasa keuangan serta kepada eksportir.
 - d. Merumuskan konsep Program Kemitraan dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dengan melakukan koordinasi kepada pihak internal dan eksternal.
2. Divisi SDM dan Umum :
- a. Menetapkan arah, perubahan, dan penyempurnaan kebijakan personalia.
 - b. Memastikan bahwa kebijakan personalia disusun dan diimplementasikan.
 - c. Menentukan pengembangan nilai-nilai lembaga sebagai pedoman dalam membentuk budaya lembaga.
3. Divisi Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan :
- a. Merumuskan strategi lembaga, rencana kerja dan anggaran divisi serta menerapkan kebijakan.
 - b. Memastikan tersedianya perencanaan strategis dan *budgeting* baik jangka pendek maupun jangka panjang.
 - c. Memastikan tersedianya kajian atau riset di bidang korporasi, bisnis maupun *support*.
 - d. Memastikan pelaksanaan pemantauan kinerja secara *corporate wide*.
4. Divisi Teknologi Sistem Informasi :

- a. Menetapkan arah dan kebijakan pengembangan teknologi informasi jangka menengah dan jangka panjang.
 - b. Merekomendasikan dan memutuskan investasi teknologi informasi yang berdampak signifikan pada perusahaan.
 - c. Memastikan pengembangan dan penerapan teknologi informasi yang selaras dengan tujuan perusahaan.
 - d. Menentukan kebijakan yang berkaitan dengan risiko teknologi.
 - e. Memantau dan mengevaluasi pemanfaatan teknologi informasi pada seluruh kegiatan yang berdampak besar bagi perusahaan.
5. Divisi Akunting dan Sistem Informasi Eksekutif (SIE) :
- a. Menyusun sistem akuntansi sesuai dengan prinsip-prinsip pengendalian internal terutama pemisahan fungsi pengurusan, pencatatan, penyimpanan, dan pengawasan.
 - b. Mengadakan dan memelihara pembukuan dan administrasi perusahaan untuk menghasilkan penyelenggaraan pembukuan yang tertib, struktur neraca yang baik dan kokoh, penyajian laporan dan analisa keuangan tepat waktu dan akurat serta prinsip-prinsip lain sesuai dengan kelaziman yang berlaku bagi perusahaan.
6. Divisi Operasi dan *Settlement* :
- a. Memastikan penyelesaian seluruh transaksi sehingga dapat berjalan secara akurat, lengkap dan tepat waktu.
 - b. Memastikan proses pemantauan (*monitoring*) terhadap seluruh penyelesaian transaksi.

- c. Memastikan pemenuhan kewajiban penyampaian laporan secara transaksional baik kepada pihak internal maupun eksternal.

7. Divisi Manajemen Risiko dan Portofolio :

- a. Penyusunan strategi dan penerapan manajemen risiko.
- b. Perbaikan atas penyempurnaan pelaksanaan manajemen risiko berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan.
- c. Penetapan terhadap hal-hal yang terkait dengan keputusan bisnis yang menyimpang dari prosedur normal.

8. Divisi Hukum :

- a. Merumuskan strategi hukum serta menerapkan kebijakan.
- b. Memastikan pelaksanaan pemberian opini hukum (*legal review*) kepada manajemen dan unit kerja lain dalam rangka pengamanan risiko hukum atas seluruh kegiatan pembiayaan, penjaminan dan asuransi dan treasury serta kegiatan operasional.
- c. Memastikan bahwa risiko hukum telah dikomodir dalam kebijakan manajemen risiko yang berlaku.

4.2 Pusat Pertanggungjawaban Pada PT. X

4.2.1 Divisi Pembiayaan Korporasi Sebagai Pusat Pendapatan Pada PT. X

Divisi pembiayaan korporasi menjadi pusat pendapatan (*revenue center*) pada PT. X karena divisi pembiayaan korporasi yang bertindak sebagai pemasaran (*marketing*) yang memasarkan produk-produk dan jasa pembiayaan kepada calon debitur atau eksportir dalam bentuk rupiah maupun valuta asing serta melakukan *monitoring* terhadap pembiayaan yang telah diberikan kepada eksportir. Hal ini

memberikan pendapatan bagi PT. X atas transaksi pembiayaannya tersebut dalam bentuk pendapatan bunga.

4.2.1.1 Proses Penerapan Pusat Pendapatan Pada Divisi Pembiayaan Korporasi PT. X

Sebelum memasarkan produk-produk dan jasa pembiayaan kepada calon debitur atau eksportir, PT. X merumuskan strategi dan rencana kerja serta anggaran untuk memasarkan produk-produk pembiayaan dalam divisi pembiayaan korporasi kepada calon debitur. Penentuan tersebut dilakukan dengan menganalisa calon debitur atau eksportir di mana pembiayaan yang akan diberikan dapat menghasilkan pendapatan bagi divisi pembiayaan korporasi. Divisi pembiayaan korporasi PT. X menerapkan strategi dalam melakukan pembiayaan pada calon debitur dari hulu hingga hilir di mana tidak hanya membiayai calon debitur yang besar saja, tetapi juga para *supplier* yang mendukung produksi korporasi.

Divisi pembiayaan korporasi memiliki satu orang kepala divisi yang membawahi tiga departemen di mana masing-masing departemen dikepalai oleh satu orang kepala departemen. Tahapan proses pembiayaan yang dilakukan oleh divisi pembiayaan korporasi PT. X adalah :

Tahap 1 : Mengidentifikasi calon debitur dengan diadakannya *site visit*, melakukan proses BI *checking* dan melakukan proses analisa yuridis untuk melakukan analisa terhadap pembiayaan yang akan diberikan.

Tahap 2 : Melakukan proses penetapan limit pembiayaan sebagai wewenang komite pembiayaan dengan melakukan pengeluaran Surat Persetujuan Pemberian Pembiayaan (*offering letter*) yang menentukan apakah pembiayaan tersebut diterima atau ditolak, melakukan perjanjian

pembiayaan dan pengikatan jaminan, proses pembayaran *fee*/komisi, penerimaan bukti pembayaran *fee* notaris, dan pencatatan *Customer Information File* debitur.

- Tahap 3 : Melakukan proses pencairan dengan mengumpulkan semua dokumen pendukung yang dibutuhkan dalam proses pembayaran, administrasi, dan pembukuan terhadap *payment* yang diberikan. Pendapatan berupa bunga didapatkan setelah pembiayaan tersebut cair setiap bulannya.
- Tahap 4 : Melakukan *maintenance* terhadap fasilitas yang diberikan dengan melakukan *maturity profile*, *monitoring on desk* maupun dengan *site visit*.
- Tahap 5 : Melakukan pelunasan atau pembayaran yang terbagi atas pelunasan dipercepat (*early full payment*) dan pelunasan sebagian.
- Tahap 6 : Adanya *penalty* yang didapatkan dari hasil perhitungan serta dilakukan penyesuaian terhadap data *credit advise* dan hasil perhitungan tersebut.

Dalam proses pembiayaan yang dilakukan oleh divisi pembiayaan korporasi terdapat beberapa kendala-kendala yang ada, diantaranya :

- a. Tingginya persaingan antara Lembaga Pembiayaan/Bank.
- b. Berkembangnya jenis-jenis pembiayaan yang dibutuhkan oleh calon debitur atau eksportir.
- c. Keterbatasan terhadap jumlah sumber daya manusia (SDM).

Untuk menghadapi kendala-kendala dari divisi pembiayaan korporasi yang telah disebutkan di atas, maka dilakukan langkah-langkah yang dilakukan oleh divisi pembiayaan korporasi PT. X, yaitu antara lain sebagai berikut :

- a. Memberikan pelayanan yang terbaik untuk calon debitur yaitu dengan :
 - Memberikan pemahaman proses transaksi kepada calon debitur.
 - Memberikan sosialisasi terhadap jenis-jenis komoditi yang saat ini sedang berkembang di pasar dunia.
 - Menjalin kerjasama dengan asosiasi-asosiasi usaha seperti asosiasi kelapa sawit dan lain-lain.
- b. Mengembangkan jenis produk yang disesuaikan dengan kebutuhan calon debitur.
- c. Menyiapkan atau membangun *data base* dan sistem yang mudah diakses sehingga dapat membantu proses bisnis yang berjalan.

Dapat dikatakan bahwa divisi pembiayaan korporasi merupakan divisi yang menerapkan pusat pendapatan, karena :

- a. Divisi pembiayaan korporasi memiliki wewenang mengeluarkan Surat Persetujuan Pemberian Pembiayaan (*Offering Letter*).
- b. Divisi pembiayaan korporasi memiliki wewenang dalam memutuskan/menentukan *fee/provisi* dan bunga dalam pembiayaan.
- c. Divisi pembiayaan korporasi memiliki wewenang dalam menagih pengembalian terhadap pembiayaan yang telah diberikan.
- d. Divisi pembiayaan korporasi bertanggungjawab terhadap Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) terhadap pembiayaan yang diberikan serta pendapatan bunga yang didapatkan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa divisi pembiayaan korporasi merupakan pusat pendapatan karena divisi pembiayaan korporasi hanya fokus

terhadap pelaksanaan pembiayaan untuk mencapai target pendapatan yang telah dianggarkan sebelumnya dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT).

4.2.1.2 Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Pembiayaan Korporasi

Pada divisi pembiayaan korporasi sebagai pusat pendapatan (*revenue center*) sebagian besar sudah dijalankan. Dalam hal ini pusat pendapatan yang berkaitan dengan upaya divisi pembiayaan korporasi melakukan pembiayaan untuk mencapai target pendapatan perusahaan. Dalam pusat pendapatan yang terkait dengan divisi pembiayaan korporasi dapat merangkap sebagai pusat beban/biaya (*cost center*) yang bertanggungjawab atas beban/biaya *marketing*, beban operasional, dan beban gaji yang dikeluarkan oleh divisi ini. Namun dalam penerapannya beban gaji menjadi tanggung jawab divisi sumber daya manusia (SDM). Menurut pembahasan di atas mengenai tanggung jawab serta penerapan divisi pembiayaan korporasi pada PT. X, dapat dikatakan bahwa divisi pembiayaan korporasi telah menerapkan atau melaksanakan tugasnya sebagai pusat pendapatan dengan baik.

4.2.2 Divisi *Structured Credit* dan Sindikasi Sebagai Pusat Pendapatan Pada PT. X

Divisi *structured credit* dan sindikasi yang sekarang disebut dengan pembiayaan korporasi II memiliki tugas yang sama dengan divisi pembiayaan korporasi. Pembiayaan korporasi dibagi menjadi dua karena untuk mengurangi beban kerja sehingga diharapkan akan lebih fokus dan termonitor dengan baik. Oleh karena itu maka divisi *structured credit* dan sindikasi disebut divisi pembiayaan korporasi II. Divisi *structured credit* dan sindikasi menjadi pusat pendapatan (*revenue center*) pada PT. X karena divisi *structured credit* dan sindikasi bertindak sebagai pemasaran (*marketing*) yang bertugas memasarkan produk-produk dan jasa

yang ada kepada calon debitur atau eksportir. Divisi *structured credit* dan sindikasi tentunya melakukan *monitoring* terhadap produk-produk dan jasa yang diberikan kepada eksportir. Hal tersebut dapat memberikan pendapatan dalam bentuk bunga.

4.2.2.1 Proses Penerapan Pusat Pendapatan Pada Divisi *Structured Credit* dan Sindikasi PT. X

Pemasaran terhadap produk-produk dan jasa yang ada dalam divisi *structured credit* dan sindikasi dilakukan setelah PT. X merumuskan strategi yang akan dilakukan dan merumuskan rencana kerja dan anggaran untuk memasarkan produk-produk dan jasa tersebut kepada calon debitur atau eksportir. Divisi *structured credit* dan sindikasi melakukan analisa terhadap calon debitur atau eksportir yang nantinya pengembalian atas pembiayaan yang dilakukan akan menghasilkan pendapatan bagi divisi *structured credit* dan sindikasi.

Divisi *structured credit* memiliki satu kepala divisi yang membawahi tiga departemen di mana masing-masing departemen dikepalai oleh satu orang kepala departemen. Divisi *structured credit* memiliki proses dalam melaksanakan tugasnya, proses tersebut terdiri dari beberapa tahapan, diantaranya adalah :

Tahap 1 : Mengidentifikasi calon debitur dengan diadakannya *site visit*, melakukan proses *BI checking* dan melakukan proses analisa yuridis untuk melakukan analisa terhadap pembiayaan yang akan diberikan.

Tahap 2 : Melakukan proses penetapan limit *structured credit* dan sindikasi sebagai wewenang komite *structured credit* dan sindikasi dengan melakukan pengeluaran Surat Persetujuan Pemberian Pembiayaan (*offering letter*) yang menentukan apakah pembiayaan tersebut diterima

atau ditolak, melakukan perjanjian pembiayaan dan pengikatan jaminan, proses pembayaran *fee*/komisi, penerimaan bukti pembayaran *fee* notaris, dan pencatatan *Customer Information File* debitur.

Tahap 3 : Melakukan proses pencairan dengan mengumpulkan semua dokumen pendukung yang dibutuhkan dalam proses pembayaran, administrasi, dan pembukuan terhadap *payment* yang diberikan. Pendapatan berupa bunga didapatkan setelah pembiayaan tersebut cair setiap bulannya.

Tahap 4 : Melakukan *maintenance* terhadap fasilitas yang diberikan dengan melakukan *maturity profile*, *monitoring on desk* maupun dengan *site visit*.

Tahap 5 : Melakukan pelunasan atau pembayaran yang terbagi atas pelunasan dipercepat (*early full payment*) dan pelunasan sebagian.

Tahap 6 : Adanya *penalty* yang didapatkan dari hasil perhitungan serta dilakukan penyesuaian terhadap data *credit advise* dan hasil perhitungan tersebut.

Dalam divisi *structured credit* dan sindikasi memiliki beberapa kendala, yaitu :

- a. Adanya persaingan antara Lembaga Pembiayaan/Bank.
- b. Berkembangnya jenis-jenis pembiayaan yang dibutuhkan oleh calon debitur atau eksportir.
- c. Keterbatasan terhadap jumlah sumber daya manusia (SDM).

Untuk menghadapi kendala-kendala dari divisi *structured credit* dan sindikasi yang telah disebutkan di atas, maka dilakukan langkah-langkah yang

dilakukan oleh divisi *structured credit* dan sindikasi PT. X yaitu antara lain sebagai berikut :

- a. Memberikan pelayanan yang terbaik kepada calon debitur atau eksportir yaitu dengan :
 - Memberikan pemahaman proses transaksi kepada calon debitur atau eksportir.
 - Memberikan sosialisasi terhadap jenis-jenis komoditi yang saat ini sedang berkembang di pasar dunia.
 - Menjalin kerjasama dengan asosiasi-asosiasi usaha.
- b. Mengembangkan jenis produk yang disesuaikan dengan kebutuhan calon debitur atau eksportir.
- c. Menyiapkan atau membangun *data base* dan sistem yang mudah diakses sehingga dapat membantu proses bisnis yang berjalan.

Dapat dikatakan bahwa divisi *structured credit* dan sindikasi merupakan divisi yang menerapkan pusat pendapatan, karena :

- a. Divisi *structured credit* dan sindikasi memiliki wewenang mengeluarkan Surat Persetujuan Pemberian Structured Cedit dan Sindikasi (*Offering Letter*).
- b. Divisi *structured credit* dan sindikasi memiliki wewenang dalam memutuskan/menentukan *fee/provisi* dan bunga.
- c. Divisi *structured credit* dan sindikasi memiliki wewenang dalam menagih pengembalian terhadap *structured credit* dan sindikasi yang telah diberikan.

- d. Divisi *structured credit* dan sindikasi bertanggungjawab terhadap Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) terhadap *structured credit* dan sindikasi yang diberikan serta pendapatan bunga yang didapatkan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa divisi *structured credit* dan sindikasi merupakan pusat pendapatan karena divisi *structured credit* dan sindikasi hanya fokus terhadap pembiayaan untuk mencapai target pendapatan yang telah dianggarkan sebelumnya dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT).

4.2.2.2 Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi *Structured Credit* dan Sindikasi

Pada divisi *structured credit* dan sindikasi sebagai pusat pendapatan pada PT. X sebagian besar sudah dijalankan. Dalam hal ini pusat pendapatan yang berkaitan dengan upaya divisi *structured credit* dan sindikasi melakukan pembiayaan untuk mencapai target pendapatan perusahaan. Dalam pusat pendapatan yang terkait dengan divisi *structured credit* dan sindikasi dapat merangkap sebagai pusat beban/biaya (*cost center*) yang bertanggungjawab atas beban/biaya yang dikeluarkan oleh divisi ini seperti beban/biaya *marketing*, beban operasional, dan beban gaji. Namun dalam penerapannya beban gaji menjadi tanggung jawab divisi sumber daya manusia (SDM). Menurut pembahasan di atas mengenai tanggung jawab serta penerapan divisi *structured credit* dan sindikasi pada PT. X, dapat dikatakan bahwa divisi *structured credit* dan sindikasi telah menerapkan atau melaksanakan tugasnya sebagai pusat pendapatan.

4.2.3 Divisi Pembiayaan Syariah Sebagai Pusat Pendapatan Pada PT. X

PT. X tidak hanya melakukan kegiatan usaha secara konvensional, tetapi PT. X juga melakukan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah. Divisi pembiayaan syariah menjadi pusat pendapatan (*revenue center*) pada PT. X karena divisi pembiayaan syariah melakukan pemasaran terhadap produk-produk dan jasa pembiayaan kepada beberapa eksportir serta melakukan *monitoring* terhadap pembiayaan yang telah diberikan yang akan memberikan pendapatan bagi PT. X atas pengembalian pembiayaannya tersebut dalam bentuk pendapatan bagi hasil.

4.2.3.1 Proses Penerapan Pusat Pendapatan Pada Divisi Pembiayaan Syariah PT. X

Dalam hal memasarkan produk-produk pembiayaan kepada calon debitur atau eksportir serta dalam pemberian pembiayaan, sebelumnya PT. X merumuskan strategi, rencana kerja serta anggaran untuk memasarkan produk-produk dalam divisi pembiayaan syariah kepada calon debitur atau eksportir yang nantinya akan ditentukan apakah pembiayaan tersebut layak atau tepat diberikan kepada calon debitur atau tidak. Penentuan tersebut dilakukan dengan menganalisa serta dilakukannya *monitoring* kepada calon debitur atau eksportir di mana pembiayaan yang telah diberikan akan menghasilkan pendapatan bagi divisi pembiayaan syariah. Divisi pembiayaan syariah dipimpin oleh satu orang kepala divisi yang membawahi dua departemen di mana masing-masing departemen dikepalai oleh satu orang kepala departemen.

Tahapan proses pembiayaan yang dilakukan oleh divisi pembiayaan syariah PT. X adalah :

Tahap 1 : Mengidentifikasi calon debitur dengan diadakannya *site visit*, melakukan proses BI *checking* dan melakukan proses analisa yuridis

untuk melakukan analisa terhadap pembiayaan syariah yang akan diberikan.

- Tahap 2 : Melakukan proses penetapan limit pembiayaan syariah sebagai wewenang komite pembiayaan syariah dengan melakukan pengeluaran Surat Persetujuan Pemberian Pembiayaan Syariah (*offering letter*) yang menentukan apakah pembiayaan syariah tersebut diterima atau ditolak, melakukan perjanjian pembiayaan syariah dan pengikatan jaminan, proses pembayaran bagi hasil, penerimaan bukti pembayaran *fee* notaris, dan pencatatan *Customer Information File* debitur.
- Tahap 3 : Melakukan proses pencairan dengan mengumpulkan semua dokumen pendukung yang dibutuhkan dalam proses pembayaran *fee*/komisi, administrasi, dan pembukuan terhadap *payment* yang diberikan. Pendapatan berupa bagi hasil didapatkan setelah pembiayaan tersebut cair setiap bulannya.
- Tahap 4 : Melakukan *maintenance* terhadap fasilitas yang diberikan dengan melakukan *maturity profile*, *monitoring on desk* maupun dengan *site visit*.
- Tahap 5 : Melakukan pelunasan atau pembayaran yang terbagi atas pelunasan dipercepat (*early full payment*) dan pelunasan sebagian.
- Tahap 6 : Adanya *penalty* yang didapatkan dari hasil perhitungan serta dilakukan penyesuaian terhadap data *credit advise* dan hasil perhitungan tersebut.

Dalam proses pembiayaan yang dilakukan oleh divisi pembiayaan syariah terdapat beberapa kendala-kendala yang ada, diantaranya :

- a. Tingginya persaingan antara Lembaga Pembiayaan/Bank syariah.
- b. Berkembangnya jenis-jenis pembiayaan syariah yang dibutuhkan oleh calon debitur atau eksportir.
- c. Keterbatasan terhadap jumlah sumber daya manusia (SDM).

Untuk menghadapi kendala-kendala dari divisi pembiayaan syariah yang telah disebutkan di atas, maka dilakukan langkah-langkah yang dilakukan oleh divisi pembiayaan syariah PT. X yaitu antara lain sebagai berikut :

- a. Memberikan pelayanan yang terbaik kepada calon debitur atau eksportir yaitu dengan :
 - Memberikan pemahaman proses transaksi kepada calon debitur atau eksportir.
 - Memberikan sosialisasi terhadap jenis-jenis komoditi yang saat ini sedang berkembang di pasar dunia.
 - Menjalinkan kerjasama dengan asosiasi-asosiasi usaha.
- b. Mengembangkan jenis produk syariah yang disesuaikan dengan kebutuhan calon debitur atau eksportir.
- c. Menyiapkan atau membangun *data base* dan sistem yang mudah diakses sehingga dapat membantu proses bisnis yang berjalan.

Dapat dikatakan bahwa divisi pembiayaan syariah merupakan divisi yang menerapkan pusat pendapatan, karena :

- a. Divisi pembiayaan syariah memiliki wewenang mengeluarkan Surat Persetujuan Pemberian Pembiayaan (*Offering Letter*).

- b. Divisi pembiayaan syariah memiliki wewenang dalam memutuskan/menentukan *fee/provisi* dan bagi hasil dalam pembiayaan.
- c. Divisi pembiayaan syariah memiliki wewenang dalam menagih pengembalian terhadap pembiayaan yang telah diberikan.
- d. Divisi pembiayaan syariah bertanggungjawab terhadap Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) terhadap pembiayaan yang diberikan serta pendapatan bagi hasil yang didapatkan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa divisi pembiayaan syariah merupakan pusat pendapatan karena divisi pembiayaan syariah hanya fokus terhadap pelaksanaan pembiayaan berbasis syariah untuk mencapai target pendapatan yang telah dianggarkan sebelumnya dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT).

4.2.3.2 Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Pembiayaan Syariah

Pada divisi pembiayaan syariah sebagai pusat pendapatan pada PT. X sebagian besar sudah dijalankan. Dalam hal ini pusat pendapatan yang berkaitan dengan upaya divisi pembiayaan syariah melakukan pembiayaan untuk mencapai target pendapatan perusahaan. Dalam pusat pendapatan yang terkait dengan divisi pembiayaan syariah dapat merangkap sebagai pusat beban/biaya (*cost center*) yang memiliki tanggung jawab atas beban/biaya yang dikeluarkan oleh divisi ini seperti beban/biaya *marketing*, beban operasional, dan beban gaji. Namun dalam penerapannya beban gaji menjadi tanggung jawab divisi sumber daya manusia (SDM). Menurut pembahasan di atas mengenai tanggung jawab serta penerapan divisi pembiayaan syariah pada PT. X, dapat dikatakan bahwa divisi pembiayaan

syariah telah menerapkan atau melaksanakan tugasnya sebagai pusat pendapatan dengan baik.

4.2.4 Divisi Pembiayaan UKM Sebagai Pusat Pendapatan Pada PT. X

PT. X memberikan pembiayaan pada sektor UKM (Usaha Kecil dan Menengah) yang berorientasi ekspor termasuk UKM yang bergerak dalam bidang usaha yang menunjang ekspor. Divisi pembiayaan UKM menjadi pusat pendapatan (*revenue center*) pada PT. X karena divisi pembiayaan UKM memasarkan produk-produk dan jasa pembiayaan kepada UKM ekspor serta melakukan *monitoring* terhadap pembiayaan yang telah diberikan yang akan memberikan pendapatan bagi PT. X atas pengembalian pembiayaannya tersebut dalam bentuk pendapatan bunga.

4.2.4.1 Proses Penerapan Pusat Pendapatan Pada Divisi Pembiayaan UKM PT. X

Dalam hal memasarkan produk-produk pembiayaan kepada sektor UKM serta dalam pemberian pembiayaan, sebelumnya PT. X merumuskan strategi, rencana kerja serta anggaran untuk memasarkan produk-produk dalam divisi pembiayaan UKM kepada calon debitur atau UKM yang nantinya akan ditentukan apakah pembiayaan tersebut layak atau tepat diberikan kepada UKM tersebut atau tidak. Penentuan tersebut dilakukan dengan menganalisa serta dilakukannya *monitoring* kepada UKM di mana pembiayaan yang telah diberikan akan menghasilkan pendapatan bagi divisi pembiayaan UKM.

Pembiayaan kepada sektor UKM dilakukan dengan menggunakan beberapa strategi. Strategi-strategi tersebut adalah :

- a. *Direct* Eksportir

Pembiayaan diberikan kepada UKM yang melakukan kegiatan ekspor secara langsung.

b. Pendukung Ekspor

Kegiatan yang dilakukan oleh :

- *Supplier* kepada eksportir, baik untuk pengadaan bahan baku ataupun bahan penunjang lainnya termasuk barang jadi atau barang modal.
- *Supplier* energi untuk eksportir dan kawasan industri.
- Penyedia jasa transportasi untuk eksportir maupun aktivitas ekspor baik secara langsung maupun tidak langsung.
- Proyek konstruksi dan infrastruktur yang menunjang ekspor.

c. *Linkage* Inti-Plasma

Dengan skema *Linkage* Inti-Plasma yang saling menguntungkan sehingga produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan mempunyai daya saing dan kualitas di pasar internasional.

d. Lembaga Keuangan Bukan Bank (LKBB)

Pemberian pembiayaan kepada sektor UKM melalui LKBB dilakukan sebagai upaya menjangkau usaha dengan skala mikro dan kecil yang tersebar di seluruh Indonesia.

Strategi yang telah disusun dalam divisi pembiayaan UKM selanjutnya akan diimplementasikan oleh divisi pembiayaan UKM itu sendiri. Divisi pembiayaan UKM dipimpin oleh satu kepala divisi yang membawahi tiga departemen di mana masing-masing departemen dikepalai oleh satu orang kepala departemen. Di bawah ini akan disebutkan beberapa tahapan-tahapan proses pembiayaan yang dilakukan

oleh divisi pembiayaan UKM PT. X. Tahapan-tahapan tersebut adalah sebagai berikut :

- Tahap 1 : Mengidentifikasi calon debitur dengan diadakannya *site visit*, melakukan proses BI *checking* dan melakukan proses analisa yuridis untuk melakukan analisa terhadap pembiayaan yang akan diberikan.
- Tahap 2 : Melakukan proses penetapan limit pembiayaan sebagai wewenang komite pembiayaan dengan melakukan pengeluaran Surat Persetujuan Pemberian Pembiayaan (*offering letter*) yang menentukan apakah pembiayaan tersebut diterima atau ditolak, melakukan perjanjian pembiayaan dan pengikatan jaminan, proses pembayaran bunga, penerimaan bukti pembayaran *fee* notaris, dan pencatatan *Customer Information File* debitur.
- Tahap 3 : Melakukan proses pencairan dengan mengumpulkan semua dokumen pendukung yang dibutuhkan dalam proses pembayaran *fee*/komisi, administrasi, dan pembukuan terhadap *payment* yang diberikan. Pendapatan berupa bunga didapatkan setelah pembiayaan tersebut cair setiap bulannya.
- Tahap 4 : Melakukan *maintenance* terhadap fasilitas yang diberikan dengan melakukan *maturity profile*, *monitoring on desk* maupun dengan *site visit*.
- Tahap 5 : Melakukan pelunasan atau pembayaran yang terbagi atas pelunasan dipercepat (*early full payment*) dan pelunasan sebagian.

Tahap 6 : Adanya penalty yang didapatkan dari hasil perhitungan serta dilakukan penyesuaian terhadap data *credit advise* dan hasil perhitungan tersebut.

Dalam proses pembiayaan yang dilakukan oleh divisi pembiayaan UKM terdapat beberapa kendala-kendala yang ada, diantaranya :

- a. Tingginya persaingan antara Lembaga Pembiayaan/Bank yang memberikan pembiayaan kepada UKM.
- b. Berkembangnya jenis-jenis pembiayaan UKM yang dibutuhkan oleh calon debitur atau eksportir UKM.
- c. Keterbatasan terhadap jumlah sumber daya manusia (SDM).

Untuk menghadapi kendala-kendala dari divisi pembiayaan UKM yang telah disebutkan di atas, maka dilakukan langkah-langkah yang dilakukan oleh divisi pembiayaan UKM PT. X yaitu antara lain sebagai berikut :

- a. Memberikan pelayanan yang terbaik kepada calon debitur atau eksportir yaitu dengan :
 - Memberikan pemahaman proses transaksi kepada calon debitur atau eksportir.
 - Memberikan sosialisasi terhadap jenis-jenis komoditi yang saat ini sedang berkembang di pasar dunia.
 - Menjalin kerjasama dengan asosiasi-asosiasi usaha.
- b. Mengembangkan jenis produk yang disesuaikan dengan kebutuhan calon debitur atau eksportir UKM.
- c. Menyiapkan atau membangun *data base* dan sistem yang mudah diakses sehingga membantu proses bisnis yang berjalan.

Dapat dikatakan bahwa divisi pembiayaan UKM merupakan divisi yang menerapkan pusat pendapatan, karena :

- a. Divisi pembiayaan UKM memiliki wewenang mengeluarkan Surat Persetujuan Pemberian Pembiayaan (*Offering Letter*).
- b. Divisi pembiayaan UKM memiliki wewenang dalam memutuskan/menentukan *fee/provisi* dan bunga dalam pembiayaan.
- c. Divisi pembiayaan UKM memiliki wewenang dalam menagih pengembalian terhadap pembiayaan yang telah diberikan.
- d. Divisi pembiayaan UKM bertanggungjawab terhadap Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) terhadap pembiayaan yang diberikan serta pendapatan bunga yang didapatkan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa divisi pembiayaan UKM merupakan pusat pendapatan karena divisi pembiayaan UKM hanya fokus terhadap pelaksanaan pembiayaan untuk mencapai target pendapatan yang telah dianggarkan sebelumnya dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT).

4.2.4.2 Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Pembiayaan UKM

Pada divisi pembiayaan UKM sebagai pusat pendapatan pada PT. X sebagian besar sudah dijalankan. Dalam hal ini pusat pendapatan yang berkaitan dengan upaya divisi pembiayaan UKM melakukan pembiayaan untuk mencapai target pendapatan perusahaan. Dalam pusat pendapatan yang terkait dengan divisi pembiayaan UKM dapat merangkap sebagai pusat beban/biaya (*cost center*) yang memiliki tanggung jawab atas beban/biaya yang dikeluarkan oleh divisi ini seperti beban/biaya *marketing*, beban operasional, dan beban gaji. Namun dalam

penerapannya beban gaji menjadi tanggung jawab divisi sumber daya manusia (SDM). Menurut pembahasan di atas mengenai tanggung jawab serta penerapan divisi pembiayaan UKM pada PT. X, dapat dikatakan bahwa divisi pembiayaan UKM telah menerapkan atau melaksanakan tugasnya sebagai pusat pendapatan dengan baik.

4.2.5 Divisi Penjaminan dan Asuransi Sebagai Pusat Pendapatan Pada PT. X

PT. X melakukan penjaminan dalam hal penjaminan pekerjaan, penjaminan pembayaran, dan penjaminan kredit bagi Bank yang berkaitan dengan kegiatan ekspor. Selain itu PT. X memberikan asuransi ekspor untuk menjaga kesinambungan usaha eksportir dikarenakan adanya berbagai risiko ekspor. Divisi penjaminan dan asuransi menjadi pusat pendapatan (*revenue center*) pada PT. X karena dalam divisi penjaminan dan asuransi akan mendapatkan pengembalian atas penjaminan dan asuransinya dalam bentuk pendapatan bunga.

4.2.5.1 Proses Penerapan Pusat Pendapatan Pada Divisi Penjaminan dan Asuransi PT. X

Dalam hal melaksanakan penjaminan serta asuransi terhadap eksportir, sebelumnya PT. X merumuskan beberapa strategi dan rencana kerja serta anggaran untuk melaksanakan penjaminan serta asuransi tersebut. Dalam melakukan penjaminan serta asuransi, tentu saja terdapat beberapa persyaratan yang nantinya akan ditentukan apakah penjaminan dan asuransi tersebut layak atau tepat untuk diberikan. Penentuan tersebut dilakukan dengan menganalisa serta dilakukan *monitoring* di mana melalui penjaminan dan asuransi tersebut dapat menghasilkan pendapatan bagi divisi penjaminan dan asuransi.

Divisi penjaminan dan asuransi memiliki beberapa strategi dalam pelaksanaan penjaminan serta asuransi terhadap ekspor, yaitu dilakukan melalui pendekatan secara intensif kepada pihak *oblige*, perbankan, dan eksportir, serta diadakannya *cross selling* dengan kegiatan pembiayaan. Divisi penjaminan dan asuransi memiliki satu kepala divisi yang membawahi dua departemen yang masing-masing dikepalai oleh satu kepala departemen. Secara umum, divisi penjaminan dan asuransi memiliki beberapa tahapan dalam melaksanakan kegiatannya, yaitu :

- Tahap 1 : Mengidentifikasi calon debitur dengan diadakannya *site visit*, melakukan proses BI *checking* dan melakukan proses analisa yuridis untuk melakukan analisa terhadap pembiayaan yang akan diberikan.
- Tahap 2 : Melakukan penetapan limit penjaminan dan asuransi sebagai wewenang komite penjaminan dan asuransi dengan melakukan pengeluaran Surat Persetujuan Pemberian Penjaminan dan Asuransi (*offering letter*) yang menentukan apakah penjaminan dan asuransi tersebut diterima atau ditolak, melakukan perjanjian penjaminan dan asuransi, proses pembayaran *fee/komisi*, penerimaan bukti pembayaran *fee* notaris, dan pencatatan *Customer Information File* debitur.
- Tahap 3 : Melakukan proses pencairan dengan mengumpulkan semua dokumen pendukung yang dibutuhkan dalam proses pembayaran, administrasi, dan pembukuan terhadap *payment* yang diberikan. Pendapatan berupa bunga didapatkan setelah pembiayaan tersebut cair setiap bulannya.

Tahap 4 : Melakukan *maintenance* terhadap fasilitas yang diberikan dengan melakukan *maturity profile*, *monitoring on desk* maupun dengan *site visit*.

Tahap 5 : Melakukan pelunasan atau pembayaran yang terbagi atas pelunasan dipercepat (*early full payment*) dan pelunasan sebagian.

Tahap 6 : Adanya *penalty* yang didapatkan dari hasil perhitungan serta dilakukan penyesuaian terhadap data *credit advise* dan hasil perhitungan tersebut.

Dalam divisi penjaminan dan asuransi memiliki beberapa kendala, yaitu :

- a. Tingginya persaingan antara Lembaga Pembiayaan/Bank yang memiliki fasilitas penjaminan dan asuransi.
- b. Berkembangnya jenis-jenis penjaminan dan asuransi yang dibutuhkan oleh calon debitur atau eksportir.
- c. Keterbatasan terhadap jumlah sumber daya manusia (SDM).

Untuk menghadapi kendala-kendala dari divisi penjaminan dan asuransi yang telah disebutkan di atas, maka dilakukan langkah-langkah yang dilakukan oleh divisi penjaminan dan asuransi PT. X yaitu antara lain sebagai berikut :

- a. Memberikan pelayanan yang terbaik kepada calon debitur atau eksportir yaitu dengan :
 - Memberikan pemahaman proses transaksi kepada calon debitur atau eksportir.
 - Memberikan sosialisasi terhadap jenis-jenis komoditi yang saat ini sedang berkembang di pasar dunia.
 - Menjalinkan kerjasama dengan asosiasi-asosiasi usaha.

- b. Mengembangkan jenis produk penjaminan dan asuransi yang disesuaikan dengan kebutuhan calon debitur atau eksportir.
- c. Menyiapkan atau mengembangkan *data base* dan sistem yang mudah diakses sehingga membantu proses bisnis yang berjalan.

Dapat dikatakan bahwa divisi penjaminan dan asuransi merupakan divisi yang menerapkan pusat pendapatan, karena :

- a. Divisi penjaminan dan asuransi memiliki wewenang dalam mengeluarkan Surat Persetujuan Pemberian Penjaminan dan Asuransi (*Offering Letter*).
- b. Divisi penjaminan dan asuransi memiliki wewenang dalam memutuskan/menentukan *fee/provisi* dan bunga dalam penjaminan dan asuransi.
- c. Divisi penjaminan dan asuransi memiliki wewenang dalam menagih pengembalian terhadap penjaminan dan asuransi yang telah diberikan.
- d. Divisi penjaminan dan asuransi bertanggungjawab terhadap Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) terhadap penjaminan dan asuransi yang diberikan serta pendapatan bunga yang didapatkan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa divisi penjaminan dan asuransi merupakan pusat pendapatan karena divisi penjaminan dan asuransi hanya fokus terhadap pelaksanaan penjaminan dan asuransi untuk mencapai target pendapatan yang telah dianggarkan sebelumnya dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT).

4.2.5.2 Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Penjaminan dan Asuransi

Pada divisi penjaminan dan asuransi sebagai pusat pendapatan pada PT. X sebagian besar sudah dijalankan. Dalam hal ini pusat pendapatan yang berkaitan dengan upaya divisi penjaminan dan asuransi melakukan penjaminan dan asuransi untuk mencapai target pendapatan perusahaan. Dalam pusat pendapatan yang terkait dengan divisi penjaminan dan asuransi dapat merangkap sebagai pusat beban/biaya (*cost center*) yang memiliki tanggung jawab atas beban/biaya yang dikeluarkan oleh divisi ini seperti beban/biaya *marketing*, beban operasional, dan beban gaji. Namun dalam penerapannya beban gaji menjadi tanggung jawab divisi sumber daya manusia (SDM). Menurut pembahasan di atas mengenai tanggung jawab serta penerapan divisi penjaminan dan asuransi pada PT. X, dapat dikatakan bahwa divisi penjaminan dan asuransi telah menerapkan atau melaksanakan tugasnya sebagai pusat pendapatan.

4.2.6 Divisi Internasional Sebagai Pusat Pendapatan Pada PT. X

Divisi internasional pada PT. X yang bertugas mengelola dana yang berbentuk efek-efek yang diterbitkan dan pinjaman yang diterima dalam bentuk valuta asing. Dapat dikatakan bahwa divisi internasional sama seperti treasury, namun pada divisi ini hanya mengelola dana yang berbentuk valuta asing. Divisi internasional menjadi pusat pendapatan (*revenue center*) pada PT. X karena dalam divisi internasional dengan mengelola dana tersebut dapat mendapatkan pengembalian dalam bentuk pendapatan yang berupa pendapatan bunga.

4.2.6.1 Proses Penerapan Pusat Pendapatan Pada Divisi Internasional PT. X

Divisi internasional yang bertugas mengelola dana dalam bentuk valuta asing tentunya juga melakukan *monitoring* terhadap efek-efek yang diterbitkan serta

pinjaman yang diterima. Divisi internasional dikepalai oleh satu orang kepala divisi yang membawahi dua departemen di mana masing-masing departemen dipimpin oleh satu orang kepala departemen. Dalam melaksanakan kegiatannya, divisi internasional memiliki proses kerja secara umum, yaitu :

Dalam divisi internasional memiliki beberapa kendala, yaitu :

- a. Adanya perbedaan kurs mata uang Rupiah dengan valuta asing lainnya.
- b. Kondisi pasar terhadap efek-efek yang terkadang berubah.
- c. Keterbatasan terhadap jumlah sumber daya manusia (SDM).

Untuk menghadapi kendala-kendala dari divisi internasional yang telah disebutkan di atas, maka divisi internasional dapat melakukan transaksi SWAP untuk melakukan lindung nilai terhadap

- a. Melakukan transaksi SWAP untuk melakukan lindung nilai terhadap kurs.
- b. Melakukan pemantauan secara ketat atas kondisi pasar.
- c. Meningkatkan otomatisasi di dalam pengelolaan transaksi.

Dapat dikatakan bahwa divisi internasional merupakan divisi yang menerapkan pusat pendapatan. Hal ini karena divisi internasional merupakan divisi pada PT. X yang menghasilkan pendapatan yang berasal dari pendapatan bunga. Divisi internasional juga bertanggung jawab atas Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) terhadap efek-efek yang diterbitkan maupun pinjaman yang diterima dalam bentuk valuta asing serta pendapatan yang didapatkan oleh PT. X.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa divisi internasional merupakan pusat pendapatan karena divisi internasional hanya fokus terhadap pelaksanaan

penerbitan efek-efek dan pinjaman yang diterima dalam bentuk valuta asing untuk mencapai target pendapatan yang telah dianggarkan sebelumnya dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT).

4.2.6.2 Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Internasional

Pada divisi internasional sebagai pusat pendapatan pada PT. X sebagian besar sudah dijalankan. Dalam hal ini pusat pendapatan yang berkaitan dengan upaya divisi internasional melakukan penerbitan terhadap efek-efek dan pinjaman yang diterima dalam bentuk valuta asing untuk mencapai target pendapatan perusahaan. Dalam pusat pendapatan yang terkait dengan divisi internasional dapat merangkap sebagai pusat beban/biaya (*cost center*) yang memiliki tanggung jawab atas beban/biaya yang dikeluarkan oleh divisi ini seperti beban bunga, beban operasional, dan beban gaji. Namun, dalam penerapannya divisi internasional hanya bertanggung jawab atas beban bunga dan beban operasional yang dikeluarkan, sedangkan beban gaji menjadi tanggung jawab divisi sumber daya manusia (SDM). Menurut pembahasan di atas mengenai tanggung jawab serta penerapan divisi internasional pada PT. X, dapat dikatakan bahwa divisi internasional telah menerapkan atau melaksanakan tugasnya sebagai pusat pendapatan.

4.2.7 Divisi Tresuri Sebagai Pusat Pendapatan Pada PT. X

Divisi tresuri pada PT. X mengelola dana yang belum dipergunakan dalam bentuk : pembelian surat berharga yang diterbitkan Pemerintah, Sertifikat Bank Indonesia, surat berharga yang diterbitkan oleh pemerintah negara donor, surat berharga yang diterbitkan oleh lembaga keuangan multilateral, simpanan dalam bentuk Rupiah pada Bank Indonesia dan/atau simpanan pada Bank dalam negeri.

Divisi treasury menjadi pusat pendapatan (*revenue center*) pada PT. X karena dalam mengelola dana dalam bentuk efek-efek serta pinjaman yang diterima, dapat menghasilkan pendapatan yang berupa pendapatan bunga.

4.2.7.1 Proses Penerapan Pusat Pendapatan Pada Divisi Treasury PT. X

Divisi treasury yang bertugas dalam mengelola dana dalam bentuk rupiah tentu saja harus tetap melakukan *monitoring* terhadap efek-efek yang diterbitkan serta pinjaman yang diterima dalam bentuk rupiah. Divisi treasury yang dipimpin oleh satu kepala divisi yang membawahi dua departemen di mana masing-masing departemen dikepalai oleh satu kepala departemen.

Dalam divisi treasury memiliki beberapa kendala, yaitu :

- a. Koordinasi dengan divisi atas ketepatan dalam penggunaan dana.
- b. Limitasi terhadap jenis transaksi yang diperkenankan oleh divisi treasury.
- c. Keterbatasan terhadap sumber daya manusia (SDM).

Untuk menghadapi kendala-kendala dari divisi treasury yang telah disebutkan di atas, maka dilakukan langkah-langkah yang dilakukan oleh divisi treasury PT. X yaitu antara lain sebagai berikut :

- a. Dibuat peraturan atau pedoman yang jelas.
- b. Mengkaji produk-produk baru yang disesuaikan dengan kebijakn perusahaan.
- c. Meningkatkan otomatisasi di dalam pengelolaan transaksi.

Dapat dikatakan bahwa divisi treasury merupakan divisi yang menerapkan pusat pendapatan. Hal ini karena divisi treasury merupakan divisi pada PT. X yang menghasilkan pendapatan yang berasal dari pendapatan bunga. Divisi treasury juga bertanggung jawab atas Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT)

terhadap efek-efek yang diterbitkan, pinjaman yang diberikan yang diberikan serta pendapatan yang didapatkan oleh PT. X.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa divisi tresuri merupakan pusat pendapatan karena divisi tresuri hanya fokus terhadap pelaksanaan penerbitan efek-efek dan pinjaman yang diterima dalam bentuk rupiah untuk mencapai target pendapatan yang telah dianggarkan sebelumnya dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT).

4.2.7.2 Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Tresuri

Pada divisi tresuri sebagai pusat pendapatan pada PT. X sebagian besar sudah dijalankan. Dalam hal ini pusat pendapatan yang berkaitan dengan upaya divisi tresuri melakukan penerbitan efek-efek dan pinjaman yang diterima untuk mencapai target pendapatan perusahaan. Dalam pusat pendapatan yang terkait dengan divisi tresuri dapat merangkap sebagai pusat beban/biaya (*cost center*) yang memiliki tanggung jawab atas beban/biaya yang dikeluarkan oleh divisi ini seperti beban bunga, beban operasional, dan beban gaji. Namun, dalam penerapannya divisi tresuri hanya bertanggung jawab atas beban bunga dan beban operasional yang dikeluarkan, sedangkan beban gaji menjadi tanggung jawab divisi sumber daya manusia (SDM). Menurut pembahasan di atas mengenai tanggung jawab serta penerapan divisi tresuri pada PT. X, dapat dikatakan bahwa divisi tresuri telah menerapkan atau melaksanakan tugasnya sebagai pusat pendapatan.

4.2.8 Kantor Wilayah Sebagai Pusat Pendapatan Pada PT. X

PT. X memiliki 3 (tiga) kantor wilayah, yaitu Kantor Wilayah Surabaya, Kantor Wilayah Medan, dan Kantor Wilayah Makassar. Kantor wilayah tersebut

memiliki fungsi sebagai koordinator serta bertugas melaksanakan *monitoring* terhadap eksportir yang berada di masing-masing wilayah Pulau Jawa, Pulau Sumatera, Pulau Sulawesi, Pulau Kalimantan, Papua, dan sekitarnya. Kantor wilayah tersebut menjadi pusat pendapatan (*revenue center*) pada PT. X dengan melaksanakan kegiatan bisnis yang dilakukan dan menghasilkan pendapatan dari kegiatannya tersebut.

4.2.8.1 Proses Penerapan Pusat Pendapatan Pada Kantor Wilayah PT. X

Kantor wilayah PT. X dipimpin oleh seorang kepala kantor di mana kantor wilayah PT. X melaksanakan tugasnya dalam bidang bisnis dan bidang operasional. Kantor wilayah PT. X dalam bidang bisnis yang khususnya memberikan pembiayaan kepada calon debitur atau eksportir dengan melakukan perumusan strategi dan membuat rencana kerja dan anggaran dalam memasarkan produk-produk kepada calon debitur atau eksportir tersebut. Penentuan pembiayaan tersebut dilakukan dengan menganalisa calon debitur di mana pembiayaan yang akan diberikan dapat menghasilkan pendapatan bagi kantor wilayah PT. X.

Kantor wilayah PT. X memiliki beberapa proses dalam melaksanakan pembiayaan yang dilakukan. Adapun tahapan proses pembiayaan yang dilakukan oleh kantor wilayah PT. X adalah :

- Tahap 1 : Mengidentifikasi calon debitur dengan diadakannya *site visit*, melakukan proses BI *checking* dan melakukan proses analisa yuridis untuk melakukan analisa terhadap pembiayaan yang akan diberikan.
- Tahap 2 : Melakukan proses penetapan limit pembiayaan sebagai wewenang komite pembiayaan dengan melakukan pengeluaran Surat Persetujuan

Pemberian Pembiayaan (*offering letter*) yang menentukan apakah pembiayaan tersebut diterima atau ditolak, melakukan perjanjian pembiayaan dan pengikatan jaminan, proses pembayaran *fee*/komisi, penerimaan bukti pembayaran *fee* notaris, dan pencatatan *Customer Information File* debitur.

- Tahap 3 : Melakukan proses pencairan dengan mengumpulkan semua dokumen pendukung yang dibutuhkan dalam proses pembayaran, administrasi, dan pembukuan terhadap *payment* yang diberikan. Pendapatan berupa bunga didapatkan setelah pembiayaan tersebut cair setiap bulannya.
- Tahap 4 : Melakukan *maintenance* terhadap fasilitas yang diberikan dengan melakukan *maturity profile*, *monitoring on desk* maupun dengan *site visit*.
- Tahap 5 : Melakukan pelunasan atau pembayaran yang terbagi atas pelunasan dipercepat (*early full payment*) dan pelunasan sebagian.
- Tahap 6 : Adanya *penalty* yang didapatkan dari hasil perhitungan serta dilakukan penyesuaian terhadap data *credit advise* dan hasil perhitungan tersebut.

Dalam proses pembiayaan yang dilakukan oleh kantor wilayah PT. X terdapat beberapa kendala yang ada, diantaranya :

- a. Tingginya persaingan antara Lembaga Pembiayaan/Bank.
- b. Berkembangnya jenis-jenis pembiayaan yang dibutuhkan oleh calon debitur atau eksportir dalam setiap wilayah.
- c. Keterbatasan terhadap jumlah sumber daya manusia (SDM).
- d. Keterbatasan akses atau otimatisasi yang ada pada kantor wilayah.

Untuk menghadapi kendala-kendala yang ada pada kantor wilayah PT. X yang telah disebutkan di atas, maka terdapat beberapa langkah-langkah yang dilakukan oleh kantor wilayah PT. X, yaitu :

- a. Memberikan pelayanan yang terbaik untuk calon debitur yaitu dengan :
 - Memberikan pemahaman proses transaksi kepada calon debitur.
 - Memberikan sosialisasi terhadap jenis-jenis komoditi yang saat ini sedang berkembang di pasar dunia.
- b. Menyiapkan atau membangun *data base* dan sistem yang mudah diakses sehingga dapat membantu proses bisnis yang berjalan.

Dapat dikatakan bahwa kantor wilayah PT. X menerapkan pusat pendapatan, karena :

- a. Kantor wilayah PT. X memiliki wewenang mengeluarkan Surat Persetujuan Pemberian Pembiayaan (*Offering Letter*).
- b. Kantor wilayah PT. X memiliki wewenang dalam memutuskan/menentukan *fee/provisi* dan bunga dalam pembiayaan.
- c. Kantor wilayah PT. X memiliki wewenang dalam menagih pengembalian terhadap pembiayaan yang telah diberikan.
- d. Kantor wilayah PT. X bertanggungjawab terhadap Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) terhadap pembiayaan yang diberikan serta pendapatan bunga yang didapatkan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kantor wilayah PT. X merupakan pusat pendapatan karena kantor wilayah PT. X hanya fokus terhadap

pelaksanaan pembiayaan untuk mencapai target pendapatan yang telah dianggarkan sebelumnya dalam RKAT.

4.2.8.2 Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Kantor Wilayah

Kantor wilayah PT. X sebagai pusat pendapatan (*revenue center*) pada PT. X sebagian besar sudah dijalankan. Dalam hal ini pusat pendapatan yang berkaitan dengan upaya kantor wilayah PT. X melakukan kegiatan bisnis yang pada khususnya melakukan pembiayaan untuk mencapai target pendapatan perusahaan. Dalam pusat pendapatan yang terkait dengan kantor wilayah PT. X dapat merangkap sebagai pusat beban/biaya (*cost center*) dalam kegiatan operasionalnya yang bertanggung jawab atas beban/biaya *marketing*, beban operasional, dan beban gaji yang dikeluarkan oleh kantor wilayah PT. X. Namun dalam penerapannya beban gaji menjadi tanggung jawab divisi sumber daya manusia (SDM) kantor pusat. Menurut pembahasan di atas mengenai tanggung jawab serta penerapan pada kantor wilayah PT. X, dapat dikatakan bahwa kantor wilayah PT. X telah menerapkan atau melaksanakan tugasnya sebagai pusat pendapatan dengan baik.

4.2.9 Divisi Restrukturisasi Kredit Sebagai Pusat Pendapatan Pada PT. X

Divisi restruktukturisasi kredit merupakan divisi yang bertugas dalam menangani kredit atau pengembalian atas pembiayaan yang tidak lancar atau macet. Divisi restrukturisasi kredit menjadi pusat pendapatan (*revenue center*) pada PT. X karena dalam divisi restrukturisasi kredit akan menerima pendapatan atas pengembalian yang berhasil didapatkan oleh divisi restrukturisasi kredit yang berasal dari pembiayaan yang telah diberikan kepada debitur.

4.2.9.1 Proses Penerapan Pusat Pendapatan Pada Divisi Restrukturisasi Kredit PT. X

Divisi restrukturisasi kredit memiliki satu kepala divisi yang membawahi dua departemen di mana masing-masing departemen dikepalai oleh satu kepala departemen. Divisi restrukturisasi kredit memiliki proses dalam melaksanakan tugasnya, proses tersebut terdiri dari beberapa tahapan, diantaranya adalah :

Tahap 1 : Menerima pelimpahan debitur pembiayaan yang perlu dilakukan restrukturisasi.

Tahap 2 : Menganalisa kemampuan debitur.

Tahap 3 : Melakukan restrukturisasi pembiayaan yang disesuaikan dengan kondisi debitur.

Tahap 4 : Melakukan *monitoring* terhadap restrukturisasi pembiayaan.

Dalam divisi restrukturisasi kredit memiliki beberapa kendala, yaitu :

- a. Kurangnya koordinasi dengan debitur.
- b. Terdapat beberapa debitur yang kurang *cooperative*.

Dapat dikatakan bahwa divisi restrukturisasi kredit merupakan divisi yang menerapkan pusat pendapatan. Hal ini karena divisi restrukturisasi kredit merupakan divisi pada PT. X yang menghasilkan pendapatan yang berasal dari pengembalian atas pembiayaan yang telah diberikan. Dalam kegiatan dalam divisi restrukturisasi kredit tidak berperan dalam biaya-biaya yang ada karena biaya yang ada dalam divisi restrukturisasi kredit termasuk biaya yang cukup kecil jika dibandingkan dengan pendapatan yang dihasilkan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa divisi restrukturisasi kredit merupakan pusat pendapatan karena divisi restrukturisasi kredit hanya fokus terhadap pelaksanaan restrukturisasi kredit untuk mencapai target pendapatan yang

telah dianggarkan sebelumnya dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT).

4.2.9.2 Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Restrukturisasi Kredit

Pada divisi restrukturisasi kredit sebagai pusat pendapatan pada PT. X sebagian besar sudah dijalankan. Dalam hal ini pusat pendapatan yang berkaitan dengan upaya divisi restrukturisasi kredit melakukan penagihan atas kewajiban debitur atas pembiayaan yang telah diberikan untuk mencapai target pendapatan perusahaan. Dalam pusat pendapatan yang terkait dengan divisi restrukturisasi kredit dapat merangkap sebagai pusat beban/biaya (*cost center*) yang memiliki tanggung jawab atas beban/biaya yang dikeluarkan oleh divisi ini seperti beban operasional dan beban gaji. Namun, dalam penerapannya divisi restrukturisasi kredit hanya bertanggung jawab atas beban operasional, sedangkan beban gaji menjadi tanggung jawab divisi sumber daya manusia (SDM). Menurut pembahasan di atas mengenai tanggung jawab serta penerapan divisi restrukturisasi kredit pada PT. X, dapat dikatakan bahwa divisi restrukturisasi kredit telah menerapkan atau melaksanakan tugasnya sebagai pusat pendapatan.

4.2.10 Divisi Jasa Konsultasi Sebagai Pusat Beban/Biaya Pada PT. X

Divisi jasa konsultasi pada PT. X merupakan pusat beban/biaya (*cost center*). Dalam hal ini, divisi jasa konsultasi menjadi pusat beban kebijakan yang bertugas dalam memberikan bimbingan serta jasa konsultasi kepada Bank, lembaga keuangan, eksportir, produsen barang ekspor khususnya untuk usaha mikro kecil menengah dan koperasi. PT. X dalam memberikan jasa konsultasi tentunya mengeluarkan beban/biaya untuk kegiatannya. Termasuk adanya pengendalian

dalam pengeluaran beban/biaya dalam melaksanakan kegiatan tersebut dan tetap memberikan pelayanan jasa yang baik.

4.2.10.1 Proses Penerapan Pusat Beban/Biaya Pada Divisi Jasa Konsultasi PT.X

Divisi jasa konsultasi yang bertanggung jawab terhadap pemberian bimbingan dan jasa konsultasi kepada eksportir UKM memiliki dua program atau strategi, yaitu *strategic program* dan *responsive program*. *Strategic program* merupakan program utama dengan memberikan kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap perkembangan ekspor nasional, yaitu pelatihan dan peningkatan kapasitas pelaku usaha mikro kecil menengah dan eksportir pemula serta peningkatan kualitas komoditi ekspor unggulan. Sedangkan *responsive program* berupa pembangunan sarana dan prasarana umum yang dapat menunjang pelaku usaha mikro dan kecil untuk mengembangkan produk yang berorientasi ekspor baik secara langsung maupun tidak langsung. Divisi jasa konsultasi memiliki satu kepala divisi yang membawahi dua departemen yang masing-masing dikepalai oleh satu kepala departemen. Dalam melaksanakan tugasnya, secara umum divisi jasa konsultasi memiliki beberapa tahap, diantaranya :

- Tahap 1 : Menerima surat permohonan yang ditujukan kepada PT. X untuk melakukan jasa konsultasi.
- Tahap 2 : Menetapkan bentuk konsultasi atau pelatihan serta menyediakan data/informasi yang dibutuhkan.
- Tahap 3 : Menandatangani Perjanjian Kerjasama antara PT. X dengan para pihak yang membutuhkan.

Tahap 4 : Bertanggung jawab terhadap realisasi beban/biaya yang dikeluarkan oleh divisi yang berkaitan dengan jasa konsultasi yang dilakukan.

Dalam divisi jasa konsultasi memiliki beberapa kendala, yaitu :

- a. Masih banyaknya calon debitur yang tidak *bankable*.
- b. Daerah jangkauan yang terlalu luas.
- c. Keterbatasan terhadap sumber daya manusia (SDM).

Untuk menghadapi kendala-kendala dari divisi jasa konsultasi yang telah disebutkan di atas, maka dilakukan langkah-langkah yang dilakukan oleh divisi jasa konsultasi PT. X yaitu antara lain sebagai berikut :

- a. Mengadakan kerjasama dengan instansi terkait.
- b. Meningkatkan otomatisasi.

Divisi jasa konsultasi melaksanakan tugasnya berdasarkan dengan apa yang telah ditetapkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) sebelumnya. Divisi jasa konsultasi bertanggung jawab terhadap pengeluaran beban/biaya yang digunakan dalam :

- a. Penyelenggaraan kegiatan sosialisai dan partisipasi kepada pihak ketiga.
- b. Penyelenggaraan pelatihan kepada pihak eksternal.
- c. Pelaksanaan program kemitraan dan bina lingkungan, termasuk :
 - Penyaluran program kemitraan bagi usaha mikro.
 - Penyaluran program CSR.
 - Penyaluran program bina lingkungan.

Dapat disimpulkan bahwa divisi jasa konsultasi merupakan pusat beban/biaya pada PT. X. Hal ini dikarenakan divisi jasa konsultasi melaksanakan

dan mengendalikan beban/biaya yang dikeluarkan oleh PT. X dalam bentuk penyelenggaraan ataupun penyaluran yang telah disebutkan di atas.

4.2.10.2 Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Jasa Konsultasi

Divisi jasa konsultasi menjadi pusat beban kebijakan pada PT. X karena PT. X merupakan perusahaan jasa sedangkan pusat beban teknik terdapat pada perusahaan manufaktur. Oleh karena itu, adanya pusat beban kebijakan terdapat dalam divisi jasa konsultasi. Namun, dalam pengambilan keputusan pada divisi jasa konsultasi sebagai pusat beban kebijakan tidak memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan serta kebijakan atas beban/biaya tersebut. Kewenangan serta keputusan kebijakan atas beban/biaya berada di tangan Dewan Direksi PT. X. Berdasarkan teori, segala keputusan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan tertentu memang berada pada pihak manajemen yaitu Dewan Direksi.

4.2.11 Divisi SDM dan Umum Sebagai Pusat Beban/Biaya Pada PT. X

Divisi SDM dan umum merupakan pusat beban/biaya (*cost center*). Dalam hal ini divisi SDM dan umum termasuk dalam pusat beban kebijakan di mana divisi SDM bertugas mengembangkan sumber daya manusia yang kompeten dan berintegritas tinggi. Selain itu divisi SDM juga bertugas dalam membenahi dan menumbuhkembangkan sumber daya manusia yang ada dalam PT. X. Sedangkan dari sisi divisi umum dan administrasinya bertugas mengurus segala pengeluaran yang berbentuk beban/biaya pada PT. X terutama beban pelatihan (*training*) dan *recruitment* yang diadakan. Divisi SDM dan umum tentunya melaksanakan pengendalian terhadap beban/biaya yang dikeluarkan dalam kegiatannya.

4.2.11.1 Proses Penerapan Pusat Beban/Biaya Pada Divisi SDM dan Umum PT. X

Strategi Penerapan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SMSDM) merupakan hal yang diterapkan oleh PT. X yang termasuk dalam tanggung jawab divisi SDM dan umum. Ruang lingkup SMSDM didasarkan pada enam pilar, yaitu : perencanaan, penerimaan, pengembangan, pengelolaan, pengelolaan kinerja, serta pemutusan hubungan kerja pegawai. Divisi SDM dan umum yang memiliki satu kepala divisi dengan tiga departemen yang masing-masing memiliki satu kepala departemen. Divisi SDM memiliki prosedur dalam melaksanakan kegiatannya yang berbeda-beda, namun secara garis besar divisi SDM memiliki tahapan sebagai berikut :

- Tahap 1 : Memastikan bahwa kebijakan yang telah dibuat telah diimplementasikan oleh perusahaan.
- Tahap 2 : Melakukan *monitoring* terhadap beban/biaya yang dikeluarkan dalam pengembangan karyawan dan perusahaan.
- Tahap 3 : Bertanggungjawab terhadap realisasi beban/biaya yang dikeluarkan oleh divisi yang berkaitan dengan pengembangan karyawan dan perusahaan.

Dalam divisi SDM dan umum memiliki beberapa kendala, yaitu :

- a. Adanya keterbatasan terhadap pemenuhan sumber daya manusia (SDM).
- b. Persaingan dalam *recruitment* sumber daya manusia (SDM) di industri sejenis.
- c. Sistem administrasi yang masih dilakukan secara manual.

Untuk menghadapi kendala-kendala dari divisi SDM dan umum yang telah disebutkan di atas, maka dilakukan langkah-langkah yang dilakukan oleh divisi SDM dan umum PT. X yaitu antara lain sebagai berikut :

- a. Melakukan simplifikasi dan otomatisasi atas seluruh transaksi yang ada di perusahaan.
- b. Melaksanakan ikatan dinas bagi pegawai.

Divisi SDM dan umum melaksanakan tugasnya berdasarkan dengan apa yang telah ditetapkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) sebelumnya. Divisi SDM dan umum bertanggung jawab terhadap pengeluaran beban/biaya yang digunakan dalam :

- a. Pelatihan (*training*) yang diadakan demi meningkatkan nilai individu dan perusahaan.
- b. Beban gaji, tunjangan, dan honorarium untuk seluruh karyawan termasuk Dewan Direksi.
- c. *Recruitment* yang diadakan untuk menambah jumlah sumber daya manusia yang kompeten.
- d. Beban/biaya *travel* dan *transport* karyawan yang dikeluarkan untuk kegiatan perusahaan.

Dapat disimpulkan, bahwa divisi SDM dan umum merupakan pusat beban/biaya pada PT. X. Hal ini dikarenakan divisi SDM dan umum melaksanakan dan mengendalikan beban/biaya yang dikeluarkan oleh PT. X seperti beban/biaya pelatihan (*training*).

4.2.11.2 Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi SDM dan Umum

Divisi SDM dan umum menjadi pusat beban kebijakan pada PT. X karena PT. X merupakan perusahaan jasa sedangkan pusat beban teknik terdapat pada perusahaan manufaktur. Dalam teorinya pun pusat beban kebijakan meliputi unit

administratif maupun pendukung di mana SDM dan umum terdapat di dalamnya. Oleh karena itu, adanya pusat beban kebijakan terdapat dalam divisi SDM dan umum. Namun, dalam pengambilan keputusan pada SDM dan umum sebagai pusat beban kebijakan tidak memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan serta kebijakan atas beban/biaya tersebut. Kewenangan serta keputusan kebijakan atas beban/biaya berada di tangan manajemen yang dalam hal ini adalah Dewan Direksi PT. X. Berdasarkan teori, segala keputusan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan tertentu memang berada pada pihak manajemen.

4.2.12 Divisi Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Sebagai Pusat Beban/Biaya Pada PT. X

Divisi perencanaan, penelitian dan pengembangan merupakan pusat beban/biaya (*cost center*). Dalam hal ini divisi perencanaan, penelitian dan pengembangan termasuk dalam pusat beban kebijakan di mana divisi perencanaan, penelitian dan pengembangan bertugas dalam merumuskan strategi lembaga, rencana kerja dan anggaran divisi, memastikan rencana jangka pendek (satu tahun) yang disebut dengan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan serta rencana jangka panjang (lima tahun) yang disebut dengan RJP telah dijalankan. Divisi perencanaan, penelitian dan pengembangan memastikan adanya kajian dalam bidang korporasi, bisnis maupun *support* serta melakukan pemantauan kinerja secara *corporate wide*. Divisi perencanaan, penelitian dan pengembangan tentunya melaksanakan pengendalian terhadap beban/biaya yang dikeluarkan dalam kegiatannya.

4.2.12.1 Proses Penerapan Pusat Beban/Biaya Pada Divisi Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan PT. X

- Tahap 1 : Membuat Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) setiap divisi.
- Tahap 2 : Membagi target RKAT tersebut ke masing-masing divisi.
- Tahap 2 : Memastikan bahwa kebijakan yang telah dibuat telah diimplementasikan oleh setiap divisi.
- Tahap 3 : Melakukan *monitoring* terhadap beban/biaya yang dikeluarkan dalam pengembangan karyawan dan perusahaan.
- Tahap 4 : Menerima pertanggungjawaban terhadap target RKAT tersebut dari setiap divisi.
- Tahap 5 : Bertanggung jawab terhadap realisasi beban/biaya yang dikeluarkan oleh divisi yang berkaitan dengan perencanaan, penelitian dan pengembangan.

Dalam divisi perencanaan, penelitian dan pengembangan memiliki beberapa kendala, yaitu :

- a. Data yang tersedia terkadang masih kurang.
- b. Adanya perubahan kebijakan makro.
- c. Keterbatasan sumber daya manusia (SDM).

Untuk menghadapi kendala-kendala dari divisi perencanaan, penelitian dan pengembangan yang telah disebutkan di atas, maka dilakukan langkah-langkah yang dilakukan oleh divisi perencanaan, penelitian dan pengembangan PT. X yaitu antara lain sebagai berikut :

- a. Mengadakan kerjasama dengan penyedia data seperti BPS, *Bloomberg*, dan lainnya.
- b. Membentuk bagian yang bertugas untuk melakukan kegiatan ekonomi makro.

c. Meningkatkan otomatisasi.

Divisi perencanaan, penelitian dan pengembangan melaksanakan tugasnya berdasarkan dengan apa yang telah ditetapkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) sebelumnya. Divisi perencanaan, penelitian dan pengembangan bertanggung jawab terhadap pengeluaran beban/biaya yang digunakan dalam operasional harian. Dapat disimpulkan, bahwa divisi perencanaan, penelitian dan pengembangan merupakan pusat beban/biaya pada PT. X. Hal ini dikarenakan divisi perencanaan, penelitian dan pengembangan melaksanakan dan mengendalikan beban/biaya yang dikeluarkan.

4.2.12.2 Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan

Divisi perencanaan, penelitian dan pengembangan menjadi pusat beban kebijakan pada PT. X karena PT. X merupakan perusahaan jasa sedangkan pusat beban teknik terdapat pada perusahaan manufaktur. Dalam teorinya pun pusat beban kebijakan meliputi unit administratif maupun pendukung di mana kegiatan operasi penelitian dan pengembangan terdapat di dalamnya. Oleh karena itu, adanya pusat beban kebijakan terdapat dalam divisi perencanaan, penelitian dan pengembangan. Dalam pengambilan keputusan, divisi perencanaan, penelitian dan pengembangan memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan. Namun, untuk kebijakan tetap berada pada manajemen yaitu Dewan Direksi PT. X. Berdasarkan teori, segala keputusan yang berkaitan dengan kebijakan-keijakan tertentu memang berada dipihak manajemen.

4.2.13 Divisi Teknologi Sistem Informasi Sebagai Pusat Beban/Biaya Pada PT. X

Divisi teknologi sistem informasi merupakan pusat beban/biaya (*cost center*). Dalam hal ini divisi teknologi sistem informasi termasuk dalam pusat beban kebijakan di mana divisi teknologi sistem informasi bertugas mengembangkan teknologi dan sistem informasi yang digunakan untuk menunjang kegiatan usaha dalam perusahaan. Tentunya dalam melaksanakan tugasnya divisi teknologi sistem informasi mengeluarkan beban/biaya yang berhubungan dengan *repair* dan *maintenance* terhadap sistem dan informasi tersebut termasuk melakukan pengendalian terhadap beban/biaya yang digunakan.

4.2.13.1 Proses Penerapan Pusat Beban/Biaya Pada Divisi Teknologi Sistem Informasi PT. X

PT. X telah melakukan beberapa kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan sistem aplikasi dan infrastruktur yang menjadi tanggung jawab divisi teknologi sistem informasi. Divisi teknologi sistem informasi yang memiliki satu kepala divisi dengan tiga departemen yang masing-masing memiliki satu kepala departemen. Dalam melaksanakan kegiatannya, divisi teknologi sistem informasi memiliki beberapa tahapan secara umum, yaitu :

- Tahap 1 : Menetapkan kebijakan terhadap pengembangan teknologi informasi.
- Tahap 2 : Memberikan keputusan terhadap investasi dalam bidang teknologi informasi.
- Tahap 3 : Memastikan bahwa pengembangan dan penerapan teknologi informasi selaras dengan tujuan perusahaan.
- Tahap 4 : Menentukan risiko yang berkaitan dengan teknologi.

Tahap 5 : Memantau pemanfaatan teknologi informasi pada kegiatan dalam perusahaan.

Tahap 6 : Bertanggung jawab terhadap realisasi beban/biaya yang berhubungan dengan teknologi informasi.

Dalam divisi teknologi sistem informasi memiliki beberapa kendala, yaitu :

- a. Perkembangan teknologi yang semakin pesat dari waktu ke waktu sehingga memerlukan dana yang cukup besar.
- b. Banyaknya risiko yang timbul belakangan ini yang berhubungan dengan teknologi informasi.
- c. Aplikasi atau fitur yang terkadang tidak berjalan dengan baik (*error*), sehingga harus dilakukan *monitoring*.

Untuk menghadapi kendala-kendala dari divisi teknologi sistem informasi yang telah disebutkan di atas, maka dilakukan langkah-langkah yang dilakukan oleh divisi teknologi sistem informasi PT. X yaitu antara lain sebagai berikut :

- a. Melakukan *cost and benefit* terhadap perkembangan sistem teknologi yang ada.
- b. Meningkatkan kompetensi melalui simplifikasi sistem teknologi.

Divisi teknologi sistem informasi melaksanakan tugasnya berdasarkan dengan apa yang telah ditetapkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) sebelumnya. Divisi teknologi sistem informasi bertanggung jawab terhadap pengeluaran beban/biaya yang digunakan dalam :

- a. *Universal Banking System* (UBS)

PT. X melakukan *upgrade core banking system* dari *Flexcube* ke UBS untuk mendukung kegiatan operasional.

b. *Treasury Dealing System (TDS)*

TDS diimplementasikan untuk menunjang kegiatan tresuri dan juga untuk meningkatkan fungsi pemantauan aktifitas di *front office*, *middle office*, dan *back office*.

c. *Enhancement Core Banking System Syariah*

Menunjang perkembangan bisnis berbasis syariah khususnya untuk produk *Ijarah Muntahiyah Bittamlik (IMBT)*.

d. Penerapan Sistem Aplikasi PSAK 50-55

Sistem aplikasi *financial studio* diimplementasikan dalam rangka memenuhi penerapan standar akuntansi yang berlaku di Indonesia.

e. *Interface System*

Berfungsi untuk mengintegrasikan antara *core banking system* dengan sistem yang lainnya dalam rangka meminimalisasi risiko operasional.

f. *Helpdesk System*

Aplikasi ini dikembangkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan teknologi informasi kepada *user*.

g. *Disaster Recovery Center (DRC)*

Pembangunan DRC dilakukan pada salah satu Kantor Wilayah untuk menjaga kesinambungan kegiatan operasional PT. X

h. *Data Center*

Penyempurnaan *data center* antara lain pengaturan suhu ruangan *data center*, *layout cabling system* serta pengaturan tata cahaya yang dibutuhkan dalam rangka mendukung operasional teknologi sistem informasi.

i. Infrastruktur *Real Time Gross Settlement* (RTGS) Generasi II

RTGS generasi II diimplementasikan untuk meningkatkan kehandalan dan keamanan pembayaran transaksi keuangan.

j. Koneksi Jaringan

PT. X menyempurnakan dan meningkatkan kapasitas koneksi jaringan serta menerapkan perangkat *Load Balancer Connection Link* yang berfungsi untuk meningkatkan ketersediaan akses *link connection*.

Dapat disimpulkan bahwa divisi teknologi sistem informasi merupakan pusat beban/biaya pada PT. X. Hal ini dikarenakan divisi teknologi sistem informasi melaksanakan tugasnya dalam mengembangkan teknologi sistem informasi pada PT. X yang tentunya bertanggung jawab terhadap beban/biaya yang dikeluarkan dalam melaksanakan tugasnya tersebut.

4.2.13.2 Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Teknologi Sistem Informasi

Divisi teknologi sistem informasi menjadi pusat beban kebijakan pada PT. X karena PT. X merupakan perusahaan jasa sedangkan pusat beban teknik terdapat pada perusahaan manufaktur. Oleh karena itu, adanya pusat beban kebijakan terdapat dalam divisi teknologi sistem informasi. Namun, dalam pengambilan keputusan pada divisi teknologi sistem informasi sebagai pusat beban kebijakan tidak memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan atas segala kebijakan atas beban/biaya tersebut. Kewenangan serta keputusan terhadap kebijakan atas beban/biaya berada di tangan manajemen yaitu Dewan Direksi PT. X. Berdasarkan

teori, segala keputusan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan tertentu memang berada pada pihak manajemen.

4.2.14 Divisi Akunting dan Sistem Informasi Eksekutif (SIE) Sebagai Pusat Beban/Biaya Pada PT. X

Pusat beban/biaya (*cost center*) pada PT. X terdapat pada divisi akunting dan sistem informasi eksekutif. Divisi akunting dan sistem informasi eksekutif menjadi pusat beban kebijakan. Divisi akunting dan sistem informasi eksekutif memiliki tugas ataupun tanggung jawab yang berhubungan dengan pencatatan akuntansi, kontrol terhadap pengeluaran maupun pemasukan kas perusahaan, dan penyajian laporan keuangan PT. X yang sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku. Selain itu divisi akunting dan sistem informasi eksekutif juga bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan pajak perusahaan.

4.2.14.1 Proses Penerapan Pusat Beban/Biaya Pada Divisi Akunting dan Sistem Informasi Eksekutif (SIE) PT. X

Divisi akunting dan sistem informasi eksekutif yang memiliki satu kepala divisi yang membawahi tiga departemen yang masing-masing memiliki satu kepala departemen. Adapun tahapan kegiatan divisi akunting dan sistem informasi eksekutif secara umum adalah :

Tahap 1 : Menyusun sistem akuntansi yang sesuai dengan standar yang berlaku.

Tahap 2 : Melakukan pencatatan/pembukuan terhadap transaksi yang terjadi dalam perusahaan seperti pengeluaran maupun pemasukan kas.

Tahap 3 : Menyajikan laporan keuangan sesuai dengan standar yang berlaku.

Tahap 4 : Bertanggung jawab terhadap beban/biaya yang dikeluarkan dalam kegiatannya yang berhubungan dengan *accounting process*.

Dalam divisi akunting dan sistem informasi eksekutif memiliki beberapa kendala, yaitu :

- a. Masih adanya kesulitan dalam melakukan konsolidasi data.
- b. Masih adanya proses yang dilakukan secara manual.

Untuk menghadapi kendala-kendala dari divisi akunting dan sistem informasi eksekutif yang telah disebutkan di atas, maka dilakukan langkah-langkah yang dilakukan oleh divisi akunting dan sistem informasi eksekutif PT. X yaitu antara lain sebagai berikut :

- a. Membuat data *warehouse* dan meningkatkan otomatisasi.
- b. Meningkatkan kompetensi karyawan pada divisi akunting dan sistem informasi eksekutif.

Divisi akunting dan sistem informasi eksekutif melaksanakan tugasnya berdasarkan dengan apa yang telah ditetapkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) sebelumnya. Divisi akunting dan sistem informasi eksekutif bertanggung jawab terhadap pengeluaran beban/biaya yang digunakan dalam :

- a. Pemberian *professional fee* kepada auditor eksternal.
- b. Pembayaran biaya pajak perusahaan.

Dapat disimpulkan, bahwa divisi akunting dan sistem informasi eksekutif merupakan pusat beban/biaya pada PT. X. Hal ini dikarenakan divisi akunting dan sistem informasi eksekutif melaksanakan serta melakukan pengendalian terhadap beban/biaya yang dikeluarkan dalam menunjang kegiatannya.

4.2.14.2 Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Akunting dan Sistem Informasi Eksekutif (SIE)

Divisi akunting dan sistem informasi eksekutif menjadi pusat beban/biaya pada PT. X. Divisi akunting dan sistem informasi eksekutif menjadi pusat beban kebijakan karena pada teorinya pusat beban teknik terdapat pada perusahaan manufaktur, sedangkan PT. X termasuk ke dalam perusahaan jasa. Dalam teorinya pun bagian akunting terdapat pada pusat beban kebijakan yang meliputi unit-unit administrasi dan pendukung. Oleh karena itu, divisi akunting dan sistem informasi eksekutif termasuk ke dalam beban kebijakan. Dalam pengambilan keputusan pada divisi akunting dan sistem informasi eksekutif tidak memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan atas segala kebijakan atas beban/biaya tersebut. Kewenangan dan keputusan terhadap kebijakan atas beban/biaya berada di tangan manajemen yaitu Dewan Direksi PT. X. Berdasarkan teori, segala keputusan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan tertentu memang berada pada pihak manajemen.

4.2.15 Divisi Operasi dan *Settlement* Sebagai Pusat Beban/Biaya Pada PT. X

Divisi operasi dan *settlement* pada PT. X menjadi pusat beban/biaya (*cost center*). Divisi operasi dan *settlement* menjadi pusat beban kebijakan. Divisi operasi dan *settlement* memiliki tugas ataupun tanggung jawab dalam penyelesaian seluruh transaksi agar berjalan secara akurat dan tepat waktu, memastikan agar proses *monitoring* terhadap transaksi berjalan dengan baik, dan memastikan adanya penyampaian laporan secara transaksional pada pihak internal maupun eksternal.

Selain itu, divisi operasi dan *settlement* bertanggung jawab terhadap beban/biaya yang dikeluarkan.

4.2.15.1 Proses Penerapan Pusat Beban/Biaya Pada Divisi Operasi dan *Settlement* Pada PT. X

Divisi operasi dan *settlement* memiliki satu kepala divisi yang membawahi empat departemen yang masing-masing memiliki satu kepala departemen. Divisi operasi dan *settlement* memiliki proses dalam melaksanakan tugasnya yang terbagi dalam beberapa tahapan secara umum, yaitu :

- Tahap 1 : Memastikan apakah seluruh transaksi telah berjalan secara akurat dan tepat waktu.
- Tahap 2 : Memastikan bahwa proses *monitoring* terhadap seluruh penyelesaian transaksi berjalan dengan baik.
- Tahap 3 : Memastikan bahwa penyampaian laporan secara transaksional telah berjalan dengan baik kepada pihak internal maupun eksternal.
- Tahap 4 : Bertanggung jawab terhadap beban/biaya yang dikeluarkan dalam kegiatannya yang berkaitan dengan operasi dan *settlement*.

Dalam divisi operasi dan *settlement* memiliki beberapa kendala, yaitu :

- a. Masih terdapat manualisasi di dalam proses pembukuan dalam penyelesaian transaksi sehingga masih terdapat risiko *human error*.
- b. Keterbatasan sumber daya manusia (SDM).

Untuk menghadapi kendala-kendala dari divisi operasi dan *settlement* yang telah disebutkan di atas, maka dilakukan langkah-langkah yang dilakukan oleh divisi operasi dan *settlement* PT. X yaitu antara lain sebagai berikut :

- a. Meningkatkan fungsi *maker checker* dan *approval*.
- b. Melakukan peningkatan terhadap kemampuan atau kompetensi dari sumber daya manusia (SDM) melalui kegiatan pelatihan.

Divisi operasi dan *settlement* melaksanakan tugasnya berdasarkan dengan apa yang telah ditetapkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) sebelumnya. Dapat disimpulkan bahwa divisi operasi dan *settlement* merupakan pusat beban/biaya pada PT. X. Hal ini dikarenakan divisi operasi dan *settlement* bertanggung jawab dalam melaksanakan serta mengendalikan beban/biaya yang dikeluarkan dalam menunjang kegiatannya yaitu melakukan penyelesaian transaksi.

4.2.15.2 Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Operasi dan *Settlement*

Divisi operasi dan *settlement* menjadi pusat beban/biaya pada PT. X. Divisi operasi dan *settlement* menjadi pusat beban kebijakan karena pada teorinya pusat beban teknik terdapat pada perusahaan manufaktur, sedangkan PT. X termasuk ke dalam perusahaan jasa. Dalam teorinya pun bagian operasi pada perusahaan termasuk ke dalam pusat beban kebijakan. Dalam pengambilan keputusan, divisi operasi dan *settlement* tidak memiliki kewenangan atas segala kebijakan terhadap beban/biaya tersebut. Kewenangan dan keputusan terhadap kebijakan atas beban/biaya berada di tangan manajemen yaitu Dewan Direksi PT. X. Berdasarkan teori, segala keputusan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan tertentu memang berada pada pihak manajemen.

4.2.16 Divisi Manajemen Risiko dan Portofolio Sebagai Pusat Beban/Biaya Pada PT.

X

Divisi manajemen risiko dan portofolio pada PT. X menjadi pusat beban/biaya (*cost center*). Divisi manajemen risiko dan portofolio menjadi pusat beban kebijakan. Divisi manajemen risiko dan portofolio memiliki tugas ataupun tanggung jawab dalam menerapkan manajemen risiko yang diharapkan dapat memberikan manfaat kepada perusahaan ataupun kepada otoritas pengawas. Divisi manajemen risiko dan portofolio tidak hanya bertanggung jawab terhadap beban/biaya yang dikeluarkan, namun juga bertanggung jawab terhadap pengendalian beban/biaya tersebut.

4.2.16.1 Proses Penerapan Pusat Beban/Biaya Pada Divisi Manajemen Risiko dan Portofolio PT. X

Divisi manajemen risiko dan portofolio memiliki satu kepala divisi yang membawahi empat departemen yang masing-masing memiliki satu kepala departemen. Divisi manajemen risiko dan portofolio memiliki tahapan secara umum dalam melaksanakan kegiatannya, tahapan tersebut adalah sebagai berikut :

- Tahap 1 : Menyusun kebijakan, strategi penerapan manajemen risiko.
- Tahap 2 : Menyempurnakan penerapan manajemen risiko berdasarkan hasil evaluasi serta menyempurnakan keputusan yang menyimpang dari prosedur normal.
- Tahap 3 : Bertanggung jawab terhadap beban/biaya yang dikeluarkan dalam kegiatannya yang berhubungan dengan manajemen risiko dan portofolio.

Dalam divisi manajemen risiko dan portofolio memiliki beberapa kendala, yaitu :

- a. Masih minimnya data terkini atas beberapa industri yang dibiayai.
- b. Masih adanya keterbatasan kompetensi karyawan.

Untuk menghadapi kendala-kendala dari divisi manajemen risiko dan portofolio yang telah disebutkan di atas, maka dilakukan langkah-langkah yang dilakukan oleh divisi manajemen risiko dan portofolio PT. X yaitu antara lain sebagai berikut :

- a. Mengadakan kerjasama dengan divisi terkait dan pihak luar sebagai penyedia data.
- b. Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (SDM) melalui program sertifikasi yang menyangkut risiko.

Divisi manajemen risiko dan portofolio melaksanakan tugasnya berdasarkan dengan apa yang telah ditetapkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) sebelumnya. Dapat disimpulkan bahwa divisi manajemen risiko dan portofolio merupakan pusat beban/biaya pada PT. X. Hal ini dikarenakan divisi manajemen risiko dan portofolio bertanggung jawab dalam pelaksanaan serta pengendalian terhadap beban/biaya operasional harian yang dikeluarkan dalam menunjang kegiatannya.

4.2.16.2 Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Manajemen Risiko dan Portofolio PT. X

Divisi manajemen risiko dan portofolio menjadi pusat beban/biaya pada PT. X. Divisi manajemen risiko dan portofolio menjadi pusat beban kebijakan karena pada teorinya pusat beban teknik terdapat pada perusahaan manufaktur, sedangkan PT. X termasuk ke dalam perusahaan jasa. Dalam pengambilan keputusan, divisi

manajemen risiko dan portofolio tidak memiliki kewenangan atas segala kebijakan atas beban/biaya tersebut. Kewenangan dan keputusan terhadap kebijakan atas beban/biaya berada di tangan manajemen yaitu Dewan Direksi PT. X. Berdasarkan teori, segala keputusan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan tertentu memang berada pada pihak manajemen.

4.2.17 Divisi Hukum Sebagai Pusat Beban/Biaya Pada PT. X

Divisi hukum sebagai pusat beban/biaya (*cost center*) yang termasuk ke dalam pusat beban kebijakan. Divisi hukum memiliki tugas dalam memberikan opini hukum (*legal review*) kepada manajemen dan unit kerja lain dalam pengamanan risiko hukum atas seluruh kegiatan pembiayaan, penjaminan dan asuransi, treasury, dan kegiatan operasional lainnya. Divisi hukum bertanggung jawab atas beban/biaya yang dikeluarkan dan melakukan pengendalian terhadap beban/biaya tersebut.

4.2.17.1 Proses Penerapan Pusat Beban/Biaya Pada Divisi Hukum PT. X

Divisi hukum yang memiliki satu kepala divisi yang membawahi tiga departemen yang masing-masing memiliki satu kepala departemen secara umum memiliki beberapa tahapan dalam melaksanakan kegiatannya yang terdiri dari :

- Tahap 1 : Merumuskan strategi hukum yang akan dilaksanakan dalam waktu satu tahun ke depan.
- Tahap 2 : Memberikan opini hukum (*legal review*) kepada manajemen yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan.
- Tahap 3 : Memastikan bahwa adanya risiko hukum telah dikomodir dalam kebijakan manajemen risiko yang berlaku.

Tahap 4 : Bertanggung jawab terhadap beban/biaya yang dikeluarkan dalam menunjang kegiatannya yang berhubungan dengan hukum.

Divisi hukum melaksanakan tugasnya berdasarkan dengan apa yang telah ditetapkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) sebelumnya. Divisi hukum bertanggung jawab terhadap pengeluaran beban/biaya yang digunakan dalam :

- a. Memberikan opini hukum (*legal review*) kepada manajemen.
- b. Pembayaran *legal fee* kepada *lawyer* dan *retainer lawyer* dalam menanggulangi kredit macet dan perolehan dana.

Dapat disimpulkan bahwa divisi hukum merupakan pusat beban/biaya pada PT. X. Hal ini dikarenakan divisi hukum bertanggung jawab terhadap pengeluaran serta pengendalian terhadap beban/biaya yang dikeluarkan dalam kegiatannya yang berhubungan dengan hukum.

4.2.17.2 Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Divisi Hukum

Divisi hukum menjadi pusat beban/biaya pada PT. X dan termasuk pusat beban kebijakan. PT. X merupakan perusahaan jasa dan bukan perusahaan manufaktur. Sedangkan pusat beban teknik berada pada perusahaan manufaktur. Oleh karena itu, divisi hukum pada PT. X termasuk dalam pusat beban kebijakan. Dalam pengambilan keputusan terhadap segala kebijakan atas beban/biaya, divisi hukum tidak memiliki kewenangan. Sehingga kewenangan tersebut berada di tangan manajemen yaitu Dewan Direksi PT. X. Berdasarkan teori, segala keputusan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan tertentu memang berada pada pihak manajemen.

4.2.18 Analisis Penerapan Pusat Laba dan Pusat Investasi Oleh Dewan Direksi Pada PT. X

Laba merupakan tujuan utama didirikannya sebuah perusahaan di mana laba diperoleh dari selisih antara pendapatan dan beban. Pusat laba (*profit center*) merupakan pusat pertanggungjawaban di mana *input* yang berupa biaya yang dikeluarkan dan *output* yang berupa pendapatan dapat diukur ke dalam satuan moneter, sehingga laba pada perusahaan dapat diukur. Dengan adanya penerapan pusat pendapatan dan pusat beban/biaya pada divisi-divisi yang ada pada PT. X, maka dapat terbentuk suatu pusat pertanggungjawaban yang lainnya, yaitu pusat laba.

Dengan adanya struktur organisasi pada PT. X dapat terlihat di mana divisi-divisi yang termasuk dalam pusat pendapatan dan beban/biaya berada di bawah Dewan Direksi. Sehingga Dewan Direksi memiliki wewenang dalam membuat suatu keputusan yang nantinya menjadi tanggung jawab setiap divisi yang menjadi pusat pendapatan maupun pusat beban/biaya pada PT. X. Dewan Direksi pada PT. X juga memiliki tugas atau wewenang dalam menetapkan strategi dan kebijakan yang akan ditempuh oleh perusahaan serta menyetujui Rencana Jangka Panjang (RJP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT). Dewan Direksi juga memiliki wewenang terhadap perubahan RJP dan RKAT yang telah dibuat. Oleh karena itu, Dewan Direksi pada PT. X yang menjadi pusat laba (*profit center*) dan merangkap sebagai pusat investasi (*investment center*).

Dikatakan bahwa Dewan Direksi merangkap sebagai pusat investasi karena Dewan Direksi bertanggung jawab pula terhadap investasi perusahaan yang ada seperti

investasi surat-surat berharga. Pada intinya Dewan Direksi pada PT. X bertanggung jawab terhadap laba yang diperoleh oleh perusahaan dibantu oleh setiap divisi-divisi yang ada yaitu yang termasuk ke dalam pusat pendapatan maupun pusat beban/biaya. Setiap divisi yang dikepalai oleh satu orang kepala divisi yang bertanggung jawab terhadap pemberian wewenang dan kepala divisi tersebut juga bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas yang telah diatur oleh Dewan Direksi.

Dewan Direksi pada PT. X juga memiliki wewenang dalam meneliti, menelaah, dan mengontrol setiap laporan-laporan yang dibuat oleh divisi-divisi di bawahnya yang termasuk dalam pusat pendapatan dan pusat beban/biaya yang menjadikan Dewan Direksi menjadi pusat laba pada PT. X. Seperti yang telah diungkapkan di atas bahwa laba pada perusahaan dapat dihitung. Dalam teori, perhitungan laba dapat dilakukan dengan beberapa metode.

Metode dalam mengukur pusat laba dapat dihitung dengan *Gross Profit Margin*, *Operating Profit Margin*, *Net Profit Margin*, *Return on Asset (ROA)*, *Return on Equity (ROE)*, dan *Net Interest Margin (NIM)*. PT. X menggunakan perhitungan laba dengan menggunakan ROA, ROE, dan NIM karena PT. X merupakan perusahaan jasa bukan perusahaan manufaktur sehingga tidak menggunakan *Gross Profit Margin*, *Operating Profit Margin*, dan *Net Profit Margin* yang menghitung dengan perbandingan penjualan sedangkan untuk perusahaan jasa tidak memiliki perhitungan penjualan.

4.3 Pusat Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Pada PT. X

4.3.1 Pusat Pendapatan Sebagai Alat Pengendalian PT. X

Unit kerja bisnis sebagai pusat pendapatan (*revenue center*) dan juga merupakan pusat beban/biaya (*cost center*) yang terdiri dari Divisi Pembiayaan Korporasi, Divisi *Structured Credit* dan Sindikasi, Divisi Pembiayaan Syariah, Divisi Pembiayaan UKM, Divisi Penjaminan dan Asuransi, Divisi Internasional, Divisi Tresuri, Kantor Wilayah Surabaya, Kantor Wilayah Medan, Kantor Wilayah Makassar, dan Divisi Restrukturisasi Kredit dapat digunakan sebagai alat pengendalian bagi PT. X.

Berdasarkan teori yang dimaksud dengan pengendalian manajemen merupakan proses yang dilakukan oleh manajemen atau perusahaan untuk mengimplementasikan strategi-strategi yang telah dibuat oleh perusahaan. Dalam penerapannya, PT. X telah menerapkan pengendalian terhadap berbagai proses yang dilaksanakan oleh setiap unit kerja bisnis sebagai pusat pendapatan untuk mengimplementasikan strategi perusahaan. Dengan adanya unit kerja bisnis sebagai pusat pendapatan digunakan oleh manajemen dalam mengendalikan setiap pendapatan yang dihasilkan dan beban/biaya yang dikeluarkan oleh unit kerja bisnis.

Struktur organisasi pada PT. X memperlihatkan beberapa unsur-unsur sistem pengendalian manajemen dimana penempatan dalam setiap divisi berdasarkan kemampuan setiap kepala divisi, kepala departemen, dan karyawan di mana masing-masing memiliki tugas yang terpisah sesuai dengan kewenangan dan tugas yang telah diberikan. Dalam prosesnya manajemen melakukan perencanaan yang berisi mengenai apa saja yang akan dilaksanakan oleh setiap unit kerja bisnis. Setelah itu Dewan Direksi yang memiliki kewenangan atas kebijakan terhadap Rencana Jangka

Panjang (RJP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) untuk setiap unit kerja bisnis.

Pelaksanaan terhadap wewenang dan tugas masing-masing unit kerja bisnis pada PT. X dilakukan oleh setiap kepala divisi, kepala departemen serta karyawan pada perusahaan yang nantinya setiap divisi yang merupakan pusat pendapatan memiliki laporan mengenai pendapatan yang dihasilkan serta beban/biaya yang dikeluarkan. Oleh karena itu, dengan adanya pusat pertanggungjawaban yaitu unit kerja bisnis sebagai pusat pendapatan dapat menjadi alat pengendalian pada PT. X.

4.3.2 Pusat Beban/Biaya Sebagai Alat Pengendalian PT. X

Unit kerja *support* sebagai pusat beban/biaya (*cost center*) yang terdiri dari Divisi Jasa Konsultasi, Divisi SDM dan Umum, Divisi Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan, Divisi Teknologi Sistem Informasi, Divisi Akunting dan Sistem Informasi Eksekutif (SIE), Divisi Operasi dan *Settlement*, Divisi Manajemen Risiko dan Portofolio, dan Divisi Hukum dapat digunakan sebagai alat pengendalian bagi PT. X.

Unit kerja *support* sebagai pusat beban/biaya membantu manajemen dalam pengendalian karena unit kerja *support* melaksanakan beberapa proses yang bertujuan dalam mengimplementasikan strategi perusahaan. Dalam penerapannya, PT. X telah melaksanakan pengendalian terhadap unit kerja *support* sebagai pusat beban/biaya dalam rangka mengimplementasikan strategi-strategi perusahaan. Dengan adanya unit kerja *support* sebagai pusat beban/biaya dapat digunakan oleh manajemen dalam mengendalikan setiap beban/biaya yang dikeluarkan oleh setiap divisi.

Dalam struktur organisasi PT. X terlihat beberapa unsur-unsur sistem pengendalian manajemen dalam menempatkan setiap kepala divisi, kepala departemen serta penempatan karyawan yang masing-masing memiliki tugas serta wewenang yang telah ditetapkan sebelumnya secara terpisah. Dalam proses pengendalian manajemen tersebut pada awalnya melakukan perencanaan dalam membuat program yang akan dilaksanakan oleh setiap unit kerja *support*.

Dewan Direksi yang memiliki kewenangan atas kebijakan terhadap Rencana Jangka Panjang (RJP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) untuk setiap unit kerja *support*. Wewenang serta tugas yang telah diberikan kepada setiap unit kerja *support* dilakukan oleh setiap kepala divisi, kepala departemen serta karyawan pada perusahaan di mana nantinya setiap divisi yang merupakan pusat beban/biaya memiliki laporan mengenai beban/biaya yang dikeluarkan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, dengan adanya pusat pertanggungjawaban yaitu unit kerja *support* sebagai pusat beban/biaya dapat menjadi alat pengendalian bagi PT. X.

4.3.3 Pusat Laba Sebagai Alat Pengendalian PT. X

Dewan Direksi PT. X sebagai pusat laba (*profit center*) yang juga termasuk pusat investasi (*investment center*) bertanggungjawab terhadap laba yang didapatkan oleh perusahaan di mana Dewan Direksi tersebut memiliki tanggung jawab langsung kepada Menteri terhadap pencapaian laba setiap tahunnya. Pusat laba ini dapat digunakan sebagai alat pengendalian oleh PT. X. Dewan Direksi yang merupakan pusat laba bagi perusahaan dapat dijadikan sebagai alat pengendalian karena Dewan

Direksi melaksanakan beberapa proses dalam tugasnya di mana hal tersebut dilakukan untuk mengimplementasikan strategi perusahaan.

Dengan adanya pusat laba dapat digunakan dalam mengendalikan setiap pendapatan yang didapatkan oleh unit kerja bisnis sebagai pusat pendapatan dan beban/biaya yang dikeluarkan oleh unit kerja *support* sebagai pusat beban/biaya pada PT. X. Jumlah laba yang menjadi tanggung jawab Dewan Direksi tersebut dihasilkan dari selisih antara pendapatan dan beban/biaya perusahaan. Dalam penerapannya, perusahaan telah melaksanakan pengendalian terhadap pusat laba dalam rangka mengimplementasikan strategi-strategi perusahaan.

Dengan adanya pusat laba digunakan dalam mengendalikan setiap pendapatan yang didapatkan dan beban/biaya yang dikeluarkan oleh setiap unit kerja sebagai pusat pendapatan dan pusat beban/biaya pada PT. X. Dengan adanya struktur organisasi dapat terlihat jelas terdapat beberapa unsur-unsur sistem pengendalian manajemen yaitu dengan adanya pemisahan tugas dan wewenang terhadap Dewan Direksi sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dewan Direksi sebagai pusat laba pada awalnya melaksanakan sebuah perencanaan dalam merancang program kerja yang nantinya akan dilaksanakan dalam mencapai laba perusahaan. Secara periodik, Dewan Direksi membuat laporan mengenai pencapaian laba pada akhir tahun dan dengan adanya laporan tersebut dapat terlihat apakah realisasi terhadap laba yang dihasilkan telah mencapai target sesuai RKAT atau belum. Dengan adanya penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Dewan Direksi sebagai pusat laba dapat menjadi alat pengendalian bagi PT. X

4.4 Pusat Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada PT. X

4.4.1 Pusat Pendapatan Sebagai Alat Penilaian Kinerja PT. X

Unit kerja bisnis sebagai pusat pendapatan (*revenue center*) dan juga merupakan pusat beban/biaya (*cost center*) yang terdiri dari Divisi Pembiayaan Korporasi, Divisi *Structured Credit* dan Sindikasi, Divisi Pembiayaan Syariah, Divisi Pembiayaan UKM, Divisi Penjaminan dan Asuransi, Divisi Internasional, Divisi Tresuri, Kantor Wilayah Surabaya, Kantor Wilayah Medan, Kantor Wilayah Makassar, Dan Divisi Restrukturisasi Kredit dapat digunakan sebagai alat penilaian kinerja bagi PT. X.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada setiap unit kerja bisnis sebagai pusat pendapatan pada dasarnya dilakukan secara berkala setiap satu bulan, tiga bulan, enam bulan, dan setahun sekali. Penilaian kinerja yang dilakukan setiap satu bulan sekali, tiga bulan sekali (triwulanan), enam bulan sekali (semesteran) disebut *business review* yang hanya dihadiri oleh unit kerja bisnis saja. Sedangkan penilaian yang dilaksanakan satu tahun sekali yaitu pada akhir tahun yang dihadiri baik oleh unit kerja bisnis maupun unit kerja *support* dinamakan *corporate review*. Penilaian kinerja terhadap unit kerja bisnis sebagai pusat pendapatan dilakukan dengan *monitoring* terhadap realisasi pendapatan dari masing-masing divisi dibandingkan dengan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) yang telah ditetapkan sebelumnya.

Apabila divisi-divisi dalam unit kerja bisnis yang termasuk dalam pusat pendapatan tidak mencapai target yang telah ditetapkan dalam RKAT, maka Dewan Direksi akan melakukan beberapa tindakan yang diharapkan mampu menjelaskan

mengapa target tersebut belum tercapai dan diharapkan mampu mencapai target tersebut dalam periode mendatang. Walaupun divisi-divisi dalam unit kerja bisnis yang termasuk dalam pusat pendapatan tidak mencapai target belum tentu penilaiannya menjadi tidak memuaskan, tetapi dapat dilihat dari persentase yang ada apakah jumlah pencapaian masih wajar atau tidak jika dibandingkan dengan RKAT.

Hasil analisis terhadap penilaian kinerja terhadap unit kerja bisnis sebagai pusat pendapatan ditandai dengan diberikannya warna terhadap masing-masing divisi atas pencapaiannya selama satu tahun. Warna hijau apabila pencapaian terhadap target RKAT mencapai minimal 100%, warna kuning apabila pencapaian target RKAT telah diatas 85% di mana dalam *level* ini akan di *break-off* kendala apa yang ada sehingga target tersebut tidak tercapai, dan yang terakhir warna merah apabila target RKAT tidak tercapai yaitu di bawah 85% dan akan dilakukan perubahan terhadap strategi agar kedepannya target tersebut dapat tercapai. Seperti tabel di bawah ini yang dapat mengilustrasikan penilaian terhadap unit kerja bisnis sebagai pusat pendapatan :

Tabel 4.1

**Pencapaian Realisasi Pembiayaan Terhadap RKAT Divisi Pembiayaan PT. X
Pada Tahun 2012 (dalam juta rupiah)**

No.	Pembiayaan	Realisasi 31-Dec-2012 (Rp)	RKAT 31-Dec-2012 (Rp)	Presentase (%)
1.	Pembiayaan kembali	369,236	500,000	73.84
2.	Pembiayaan langsung	19,011,721	20,263,555	93.82
3.	Pembiayaan lainnya	14,075	50,000	28.15
4.	Non-UKM	18,042,328	18,863,555	95.64
5.	UKM	1,338,630	1,900,000	70.45

Berdasarkan tabel di atas, dapat terlihat bahwa divisi pembiayaan belum mencapai target RKAT yang telah ditetapkan sebelumnya. Pembiayaan kembali, pembiayaan langsung, dan pembiayaan UKM yang hanya mencapai 73.84%, 28.15%, dan 70.45% dari apa yang telah dianggarkan. Oleh karena itu, maka manajemen harus menetapkan strategi yang baru agar di tahun berikutnya target pembiayaan tersebut dapat tercapai. Lain halnya mengenai pembiayaan langsung dan pembiayaan UKM yang telah mencapai target di atas 85%, pembiayaan langsung 93.82% dan *non*-UKM mencapai 95.64%. Pada kondisi ini, manajemen akan mencari tahu kendala apa yang ada pada tahun ini sampai target tersebut tidak tercapai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian terhadap divisi pembiayaan belum memuaskan.

Tabel 4.2

Pencapaian Realisasi Sumber Dana Terhadap RKAT Pada PT. X

Pada Tahun 2012 (dalam juta rupiah)

No.	Efek-Efek Yang Diterbitkan dan Pinjaman Yang Diterima	Realisasi 31-Dec-2012 (Rp)	RKAT 31-Dec-2012 (Rp)	Presentase (%)
1.	Rupiah	4,778,442	6,367,311	75
2.	Valuta asing	11,697,957	10,121,955	115.57

Berdasarkan tabel di atas, dapat terlihat bahwa adanya sumber dana yang didapatkan dengan penerbitan efek-efek dan pinjaman yang diterima dalam rupiah belum mencapai target RKAT pada tahun 2012. Presentase pencapaian hanya mencapai 75% yang berarti penilaian terhadap sumber dana dalam bentuk rupiah belum memuaskan, maka akan ada tindakan dari manajemen yang mungkin akan

merubah strategi di tahun yang akan datang agar nantinya target RKAT dapat tercapai. Namun, dalam bentuk valuta asing atas penerbitan efek-efek dan pinjaman yang diterima telah mencapai target RKAT lebih dari 100% yaitu 115.57%. Hal tersebut menunjukkan bahwa target RKAT telah tercapai pada tahun 2012.

Tabel 4.3

Pencapaian Realisasi Pendapatan Terhadap RKAT Unit Kerja Bisnis PT. X
Tahun 2012 (dalam juta rupiah)

No.	Pendapatan	Realisasi 31-Dec-2012 (Rp)	RKAT 31-Dec-2012 (Rp)	Presentase (%)
1.	Pendapatan bunga dan bagi hasil	1,418,845	1,762,376	80.50
2.	Pendapatan operasional lainnya	31,098	55,314	56.22

Berdasarkan tabel di atas, unit kerja bisnis belum mencapai target RKAT terhadap pendapatan bunga dan bagi hasil maupun pendapatan operasional pada tahun 2012. Pendapatan bunga dan bagi hasil hanya mencapai 80.50% sedangkan pendapatan operasional hanya mencapai 56.22%. Hal ini berarti penilaian terhadap pendapatan yang didapatkan belum memuaskan. Manajemen harus merancang strategi baru yang nantinya akan digunakan pada tahun berikutnya agar target pendapatan dapat tercapai. Pendapatan bunga dan bagi hasil serta pendapatan operasional pada tahun 2012 tidak tercapai dikarenakan pembiayaan yang diberikan juga belum mencapai target RKAT sehingga berpengaruh terhadap pendapatan yang didapatkan.

Tabel 4.4

Pencapaian Realisasi Beban/Biaya Terhadap RKAT Unit Kerja Bisnis PT. X

Tahun 2012 (dalam juta rupiah)

No.	Beban/Biaya	Realisasi 31-Dec-2012 (Rp)	RKAT 31-Dec-2012 (Rp)
1.	Beban bunga dan bagi hasil	658,609	791,800
2.	Beban operasional lainnya	210,728	410,827

Berdasarkan tabel di atas, dapat terlihat bahwa unit kerja bisnis yang merangkap sebagai pusat beban/biaya memiliki penilaian yang memuaskan pada tahun 2012. Hal ini karena realisasi terhadap beban bunga dan bagi hasil lebih kecil dibandingkan dengan apa yang telah dianggarkan dalam RKAT. Sehingga unit kerja bisnis telah melakukan minimalisasi serta efisiensi terhadap beban/biaya yang dikeluarkan dalam kegiatan bisnisnya.

4.4.2 Pusat Beban/Biaya Sebagai Alat Penilaian Kinerja PT. X

Unit kerja *support* sebagai pusat beban/biaya (*cost center*) yang terdiri dari Divisi Jasa Konsultasi, Divisi SDM dan Umum, Divisi Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan, Divisi Teknologi Sistem Informasi, Divisi Akunting dan Sistem Informasi Eksekutif (SIE), Divisi Operasi dan *Settlement*, Divisi Manajemen Risiko dan Portofolio, dan Divisi Hukum dapat digunakan sebagai alat penilaian kinerja bagi PT. X. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada setiap unit kerja *support* dilakukan satu tahun sekali yaitu setiap akhir tahun disebut *corporate review*. Penilaian kinerja terhadap unit kerja *support* sebagai pusat beban/biaya dilakukan dengan dilakukannya *monitoring* terhadap realisasi beban/biaya dari masing-masing

divisi dibandingkan dengan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) yang telah ditetapkan sebelumnya.

Beban/biaya yang dikeluarkan oleh setiap unit kerja *support* telah dianggarkan dalam RKAT. Apabila beban/biaya yang digunakan lebih besar dari apa yang telah dianggarkan berarti penilaian kurang memuaskan. Namun, apabila beban/biaya tersebut masih dianggap wajar, maka hal tersebut tidak terlalu berpengaruh terhadap hasil penilaian.

Hasil analisis terhadap penilaian kinerja terhadap unit kerja *support* sebagai pusat beban/biaya ditandai dengan diberikannya warna terhadap masing-masing divisi atas pencapaiannya selama satu tahun. Warna hijau apabila realisasi beban/biaya berada di bawah jumlah yang telah dianggarkan dalam RKAT. Warna merah apabila realisasi beban/biaya di atas jumlah yang telah dianggarkan dalam RKAT dan akan dilakukan perubahan terhadap strategi agar kedepannya jumlah yang melebihi RKAT tersebut dapat menjadi lebih efisien. Untuk mengilustrasikan penilaian kinerja terhadap unit kerja *support* sebagai pusat beban/biaya dapat terlihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.5

**Pencapaian Realisasi Beban/Biaya Terhadap RKAT Unit Kerja *Support* PT. X
Tahun 2012 (dalam juta rupiah)**

No.	Beban/Biaya	Realisasi 31-Dec-2012 (Rp)	RKAT 31-Dec-2012 (Rp)
1.	<i>Professional dan legal fee</i>	32,083	25,792
2.	Beban sewa	46,990	42,008
3.	Beban <i>repair</i> dan <i>maintenance</i>	4,323	4,610
4.	Beban peralatan kantor	5,997	3,770
5.	Beban <i>Utilities</i>	1,712	2,288
6.	Beban komunikasi	5,663	7,858
7.	Beban <i>travel</i> dan transportasi	27,201	23,462
8.	<i>Stamp duty</i>	19	36
9.	Beban asuransi	79	101
10.	Beban gaji dan tunjangan	48,118	31,959
11.	Honorarium Dewan Direktur	1,855	1,411
12.	Biaya <i>training</i> dan <i>recruitment</i>	3,855	3,666

Berdasarkan tabel ilustrasi di atas dapat terlihat bahwa realisasi terhadap *professional dan legal fee*, beban sewa, beban peralatan kantor, beban *travel* dan transportasi, beban gaji dan tunjangan, honorarium Dewan Direksi, dan biaya *training dan recruitment* lebih besar jika dibandingkan anggaran dalam RKAT. Penilaian terhadap beban/biaya tersebut menjadi kurang memuaskan, namun hal tersebut memiliki beberapa alasan yang disebabkan karena :

1. Adanya peningkatan kebutuhan atas *professional dan legal fee*
2. Adanya peningkatan kebutuhan atas sewa.
3. Adanya peningkatan kebutuhan atas peralatan kantor.
4. Adanya peningkatan kebutuhan atas *travel* dan transportasi.
5. Adanya peningkatan kebutuhan atas gaji dan tunjangan karena adanya penambahan pegawai baru sebanyak 50 orang.

6. Adanya peningkatan kebutuhan atas honorarium Dewan Direksi karena adanya penambahan 1 orang anggota Direksi.

Unit kerja *support* berhasil dalam menciptakan efisiensi terhadap beban *repair* dan *maintenance*, beban *utilities*, beban komunikasi, *stamp duty*, dan beban asuransi karena realisasi atas pengeluaran tersebut lebih kecil dari apa yang telah dianggarkan dalam RKAT. Sehingga penilaiannya sudah memuaskan.

4.4.3 Pusat Laba Sebagai Alat Penilaian Kinerja PT. X

Dewan Direksi sebagai pusat laba (*profit center*) yang juga termasuk pusat investasi (*investment center*) bertanggungjawab terhadap laba yang dihasilkan oleh perusahaan dapat digunakan sebagai alat penilaian kinerja pada PT. X. Berdasarkan teori, konsep penilaian kinerja terhadap pusat laba dapat diukur dengan menggunakan laba kontribusi, laba langsung, laba terkendali, laba bersih sebelum pajak, dan laba bersih setelah pajak. Pada penerapannya penulis hanya mendapatkan data konsep penilaian kinerja pusat laba dengan menggunakan laba bersih setelah pajak karena keterbatasan akses dalam pengambilan data. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mendapatkan konsep penilaian kinerja pusat laba secara lebih lengkap lagi.

Terdapat beberapa metode yang digunakan oleh PT. X dalam mengukur pusat laba yaitu dengan *Return on Asset* (ROA), *Return on Equity* (ROE), dan *Net Interest Margin* (NIM). Dalam teori juga menyebutkan bahwa penilaian kinerja terhadap pusat investasi dapat diukur dengan menggunakan metode seperti *Return on Investment* (ROI), *Residual Income*, dan *Economic Value Added* (EVA). Namun, pada penerapannya PT. X tidak melaksanakan penilaian kinerja berdasarkan metode

tersebut, sehingga penilaian secara langsung terhadap pusat investasi tidak dilakukan. Namun penulis akan coba mengasumsikan perhitungan ROI, RI, dan EVA. Contoh perhitungan tersebut adalah sebagai berikut (dalam juta rupiah) :

1. *Return on Investment (ROI)*

$$\frac{\text{Total laba bersih}}{\text{Total investasi}} = \frac{583,920}{33,332,751} = 1.75\%$$

2. *Residual Income (RI)*

$$\begin{aligned} & \text{Laba operasional} - (\text{Tingkat pengembalian minimum} \times \text{Rata-rata aset operasi}) \\ & = 678,817 - (20\% \times 2,934,373) = 91,942 \end{aligned}$$

3. *Economic Value Added (EVA)*

$$\begin{aligned} & \text{Laba operasi setelah pajak} - (\text{Presentase biaya modal} \times \text{Total modal yang digunakan}) \\ & = 583,920 - (1.5\% \times 7,550,047) = 470,669 \end{aligned}$$

Sedangkan dalam menghitung laba menggunakan metode-metode yang telah disebutkan di atas dibandingkan dengan RKAT terhadap pusat laba yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila perolehan terhadap realisasi laba lebih besar dari apa yang telah dianggarkan dalam RKAT, berarti perusahaan telah mencapai target dan hasil penilaiannya pun memuaskan. PT. X menghitung presentase laba dengan menggunakan metode ROA di mana realisasinya sebesar 2.28% sedangkan target berdasarkan RKAT yang telah ditetapkan sebelumnya sebesar 2.52%. Dengan menggunakan metode ROA, pusat laba belum mencapai target laba pada tahun 2012. Namun pencapaiannya sudah mencapai 90.48%, berarti tingkat pengembalian

atas laba terhadap aset hanya mencapai 90.48%. Dengan adanya perhitungan di atas, berarti penilaian kinerja pusat laba berdasarkan ROA belum memuaskan.

Metode lain yang digunakan dalam menghitung laba adalah metode ROE di mana realisasinya sebesar 6.78% sedangkan target berdasarkan RKAT yang telah ditetapkan sebelumnya sebesar 5.76%. Dengan menggunakan metode ROE, pusat laba telah mencapai target laba pada tahun 2012. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pengembalian atas laba terhadap ekuitas mencapai 117.7%. Dengan adanya perhitungan di atas, berarti penilaian kinerja pusat laba berdasarkan ROE memuaskan.

PT. X juga menggunakan metode *Net Interest Margin* (NIM) dalam mengukur kinerja pusat laba. NIM yang dihasilkan PT. X pada tahun 2012 adalah sebesar 3.61% sedangkan target berdasarkan RKAT yang telah ditetapkan sebelumnya sebesar 4.32%. Dalam perhitungan NIM, penilaian kinerja pusat laba kurang memuaskan karena realisasi terhadap NIM belum mencapai target. Di mana pencapaian terhadap NIM hanya mencapai 83.56% . Dengan adanya perhitungan di atas, berarti penilaian kinerja pusat laba berdasarkan *Net Interest Margin* (NIM) kurang memuaskan.

Hasil analisis terhadap penilaian kinerja terhadap pusat laba ditandai dengan diberikannya warna atas pencapaiannya selama satu tahun. Warna hijau apabila pencapaian terhadap target RKAT mencapai minimal 100%, warna kuning apabila pencapaian target RKAT telah diatas 85% di mana dalam *level* ini akan di *break-off* kendala apa yang ada hingga target tersebut tidak tercapai, yang terakhir warna merah apabila target RKAT tidak tercapai yaitu di bawah 85% dan akan dilakukan

perubahan terhadap strategi agar kedepannya target tersebut dapat tercapai.

Penilaian berdasarkan penjelasan di atas, dapat diilustrasikan pada tabel di bawah ini

:

Tabel 4.6

Pencapaian Realisasi Presentase Laba Terhadap RKAT Pusat Laba PT. X

Tahun 2012

No.	Metode	Realisasi 31-Dec-2012 (%)	RKAT 31-Dec-2012 (%)	Presentase (%)
1.	Return on Asset (ROA)	2.28	2.52	90.48
2.	Return on Equity (ROE)	6.78	5.76	117.70
3.	Net Interest Margin (NIM)	3.61	4.32	83.56

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. X merupakan lembaga keuangan yang melayani eksportir dengan beberapa fasilitas, yaitu : pembiayaan, penjaminan, jasa konsultasi, dan asuransi. PT. X memiliki fungsi yaitu mendukung program ekspor nasional melalui Pembiayaan Ekspor Nasional (PEN) dan bertugas untuk melakukan bimbingan serta jasa konsultasi kepada Bank, Lembaga Keuangan, eksportir, produsen barang ekspor, khususnya usaha mikro, kecil, menengah, dan koperasi.

Visi dari PT. X adalah menjadi perusahaan yang terpercaya dan mampu mendorong peningkatan kinerja ekspor nasional melalui penyediaan pembiayaan, penjaminan, asuransi, dan jasa konsultasi yang terencana dan berkesinambungan. Sedangkan misi dari PT. X adalah :

- a. Membantu peningkatan dan pengembangan produk ekspor nasional yang unggul dan berdaya saing tinggi melalui pemberian pembiayaan dan penjaminan di dalam dan di luar negeri serta penyediaan asuransi ekspor dan jasa konsultasi bagi eksportir.
- b. Mendorong pengembangan usaha kecil dan menengah untuk mengembangkan produk yang berorientasi ekspor.

4.1.1 Struktur Organisasi

- Unit kerja *support* yang terdiri dari beberapa divisi, yaitu Divisi Jasa Konsultasi, Divisi SDM dan Umum, Divisi Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan, Divisi Teknologi Sistem Informasi, Divisi Akunting dan Sistem Informasi Eksekutif (SIE), Divisi Operasi dan *Settlement*, Divisi Manajemen Risiko dan Portofolio, dan Divisi Hukum menjadi pusat beban/biaya (*cost center*) pada PT. X karena divisi-divisi tersebut bertanggung jawab terhadap beban/biaya yang dikeluarkan dalam menunjang seluruh kegiatan bisnis PT. X.
 - Dewan Direksi menjadi pusat laba (*profit center*) dan juga merangkap sebagai pusat investasi (*investment center*) karena di dalam struktur organisasi terlihat bahwa Dewan Direksi lah yang mempertemukan pusat pendapatan dengan pusat beban/biaya. Dewan Direksi bertanggung jawab terhadap laba yang dihasilkan oleh perusahaan, investasi yang dilakukan serta membuat perencanaan dalam merancang program kerja yang nantinya akan dilaksanakan dalam mencapai target laba perusahaan.
2. Perbandingan antara teori dan penerapan pusat pertanggungjawaban pada PT. X, yaitu :
- Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Unit Kerja Bisnis
Pada dasarnya unit kerja bisnis telah melaksanakan tugas, fungsi, dan wewenangnya sebagai pusat pendapatan. Hal tersebut dapat terlihat dari tanggung jawab terhadap target pembiayaan dan pendapatan yang ada setiap tahunnya walaupun pendapatan yang dihasilkan oleh setiap divisi tidak semua yang mencapai target dalam RKAT.

- Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Unit Kerja *Support*

Unit kerja *support* yang menjadi pusat beban kebijakan PT. X telah melaksanakan tugas, fungsi, dan wewenangnya sebagai pusat beban/biaya. Tidak semua divisi pada unit kerja *support* memiliki kewenangan dalam menetapkan kebijakan atas beban/biayanya. Kewenangan terhadap kebijakan atas beban/biaya tersebut berada di tangan Dewan Direksi. Dalam teori, kewenangan terhadap kebijakan tersebut memang berada di tangan manajemen yang dalam PT. X adalah Dewan Direksi. Sehingga unit kerja *support* sebagai pusat beban/biaya telah menerapkan sesuai dengan teori yang ada.

- Perbandingan Antara Teori dan Penerapan Pada Dewan Direksi

Dewan Direksi sebagai pusat laba yang juga termasuk pusat investasi yang bertanggungjawab atas pencapaian laba perusahaan pertahun. Dewan Direksi sebagai pusat laba yang tentunya juga bertanggung jawab atas pendapatan dan beban pada PT. X. Pusat laba ini dapat juga digunakan dalam mengendalikan pendapatan dan beban/biaya tersebut. Dengan adanya penjelasan di atas, Dewan Direksi telah menerapkan pusat laba dan pusat investasi pada PT. X.

3. Pusat pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian pada PT. X

- Pusat Pendapatan Sebagai Alat Pengendalian PT. X

Unit kerja bisnis yang terdiri dari beberapa divisi sebagai pusat pendapatan dapat digunakan sebagai alat pengendalian pada PT. X. Pengendalian tersebut terdiri dari beberapa proses yang dilakukan oleh unit kerja bisnis

dalam mencapai strategi perusahaan. Adanya unit kerja bisnis tersebut dapat digunakan oleh perusahaan dalam mengendalikan setiap pendapatan yang dihasilkan maupun beban/biaya yang dikeluarkan.

- Pusat Beban/Biaya Sebagai Alat Pengendalian PT. X

Unit kerja *support* yang terdiri dari beberapa divisi sebagai pusat beban/biaya dapat digunakan sebagai alat pengendalian pada PT. X. Proses pengendalian yang dilakukan oleh unit kerja *support* dapat mengimplementasikan strategi perusahaan. Adanya unit kerja *support* dapat digunakan oleh perusahaan dalam mengendalikan beban/biaya yang dikeluarkan oleh setiap divisi pada unit kerja ini.

- Pusat Laba Sebagai Alat Pengendalian PT. X

Dewan Direksi yang berperan sebagai pusat laba dan pusat investasi dapat digunakan sebagai alat pengendalian pada PT. X. Proses pengendalian yang dilakukan oleh Dewan Direksi dapat membantu perusahaan dalam mengimplementasikan strategi perusahaan. Pusat laba yang merupakan selisih antara pendapatan dan beban/biaya dalam perusahaan yang tentunya dapat mengendalikan pendapatan dan beban/biaya tersebut. Begitu pula pusat investasi yang dapat digunakan sebagai alat pengendalian terhadap investasi yang dilakukan.

4. Pusat Pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada PT. X

- Pusat Pendapatan Sebagai Alat Penilaian Kinerja PT. X

Unit kerja bisnis yang terdiri dari beberapa divisi sebagai pusat pendapatan dapat digunakan sebagai alat penilaian kinerja pada PT. X. Penilaian kinerja

terhadap unit kerja bisnis dilakukan setiap satu bulan sekali, tiga bulan sekali, dan enam bulan sekali disebut *business review*, sedangkan yang dilakukan satu tahun sekali yaitu setiap akhir tahun disebut *corporate review*. Penilaian yang dilakukan adalah dengan membandingkan antara realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dalam RKAT. Dalam *corporate review* tahun 2012, realisasi terhadap pembiayaan yang dilakukan oleh unit kerja bisnis memiliki hasil yang kurang memuaskan. Begitu pula dengan pendapatan yang dihasilkan oleh unit kerja bisnis sebagai pusat pendapatan yang belum mencapai target RKAT.

- Pusat Beban/Biaya Sebagai Alat Penilaian Kinerja PT. X

Unit kerja *support* yang terdiri dari beberapa divisi sebagai pusat beban/biaya dapat digunakan sebagai alat penilaian kinerja pada PT. X. Penilaian kinerja terhadap unit kerja *support* dilakukan setiap satu tahun sekali yaitu pada akhir tahun yang disebut dengan *corporate review*. Penilaian yang dilakukan adalah dengan membandingkan antara realisasi dengan anggaran beban/biaya yang telah ditetapkan sebelumnya dalam RKAT. Dalam *corporate review* tahun 2012, jumlah realisasi terhadap beban/biaya sebagian besar melebihi jumlah yang telah dianggarkan dalam RKAT. Hal tersebut terjadi karena adanya penambahan kebutuhan atas *professional fee*, sewa, peralatan kantor, *travel* dan transportasi, gaji dan tunjangan karyawan, dan honorarium Dewan Direksi. Namun, unit kerja *support* telah melakukan efisiensi terhadap beberapa beban/biaya lainnya.

- Pusat Laba Sebagai Alat Penilaian Kinerja PT. X

Dewan Direksi sebagai pusat laba dan pusat investasi dapat digunakan sebagai alat penilaian kinerja pada PT. X. Dalam menghitung penilaian kinerja pusat laba pada PT. X, perusahaan menggunakan metode *Return on Asset* (ROA), *Return on Equity* (ROE), dan *Net Interest Margin* (NIM). Perhitungan terhadap pusat laba adalah dengan menggunakan metode tersebut di atas dan dibandingkan dengan RKAT yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada tahun 2012, realisasi terhadap ROA dan NIM belum mencapai target, sedangkan untuk ROE, pusat laba telah berhasil mencapai target dengan presentase 117.70%. Namun untuk menilai pusat investasi secara khusus dengan beberapa metode belum dilakukan oleh PT. X.

5.2 Saran

5.2.1 Saran Bagi Perusahaan

Setelah melakukan penelitian serta pembahasan pada PT. X, penulis mencoba memberikan saran yang diharapkan dapat digunakan oleh perusahaan sebagai dasar pertimbangan dan masukan, yaitu :

1. Perusahaan diharapkan lebih meningkatkan otomatisasi terhadap transaksi yang ada agar setiap divisi dapat melaksanakan tugasnya secara maksimal.
2. Peningkatan terhadap kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalam perusahaan agar tugas dan tanggung jawab setiap divisi dapat terlaksana dengan maksimal dan lebih baik lagi.
3. Diharapkan adanya perhitungan secara khusus terhadap pusat investasi dengan menggunakan metode seperti *Return on Investment* (ROI), *Residual Income*, atau

Economic Value Added (EVA) agar dapat digunakan sebagai alat pengendalian dan penilaian kinerja oleh perusahaan.

5.2.2 Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

1. Penelitian selanjutnya sebaiknya memilih perusahaan yang tidak terlalu besar agar pembahasan mengenai pusat pertanggungjawaban lebih fokus dan tidak terlalu *complex* atau masalah penelitian dibatasi lagi.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk melakukan peninjauan lebih dalam mengenai jumlah pendapatan serta jumlah beban/biaya dalam masing-masing divisi yang termasuk dalam pusat pertanggungjawaban.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian yang penulis lakukan adalah untuk mengetahui konsep serta penerapan pusat pertanggungjawaban apakah dapat digunakan sebagai alat pengendalian dan penilaian kinerja pada PT. X dan menganalisis apakah penerapan tersebut telah sesuai dengan teori yang ada. Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Penerapan pusat pertanggungjawaban pada PT. X, yaitu :

- Unit kerja bisnis yang terdiri dari Divisi Pembiayaan Korporasi, Divisi *Structured Credit* dan Sindikasi, Divisi Pembiayaan Syariah, Divisi Pembiayaan UKM, Divisi Penjaminan dan Asuransi, Divisi Internasional, Divisi Tresuri, Kantor Wilayah Surabaya, Kantor Wilayah Medan, Kantor Wilayah Makassar, dan Divisi Restrukturisasi Kredit menjadi pusat pendapatan (*revenue center*) bagi PT. X karena divisi-divisi tersebut bertanggungjawab dalam memasarkan produk-produk dan jasa kepada calon debitur atau eksportir dan memberikan pembiayaan yang nantinya akan mendapatkan pengembalian atas kegiatannya tersebut dalam bentuk pendapatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. (2007). *Management Control System Twelfth Edition*. Amerika: McGraw-Hill.
- Anthony, Robert N. (2005). *Management Control System: Sistem Pengendalian Manajemen Edisi Sebelas*. Terjemahan F.X. Kurniawan Tjakrawala dan Krista. Jakarta: Salemba Empat.
- Daft, Richard L. (2012). *New Era of Management Tenth Edition*. Australia: South-Western Cengage Learning.
- Daryanto dan Abdullah. (2013). *Pengantar Ilmu Manajemen dan Komunikasi*. Jakarta: Prestasi Pustakarya.
- David, Fred R. (2013). *Strategic Management: Concepts and Cases Fourteenth Edition*. Inggris: Pearson Education, Inc.
- Fasyani, Tengku Dias. (2011). Analisis Penerapan Pusat Pertanggungjawaban pada PT. Grahakarya Investama. Jakarta: STIE Indonesia Banking School.
- Fitraningrum, Utami. (2011). Analisis Tipe Laba Sebagai Dasar Ukuran Kinerja Pusat Laba pada Balai Sidang Jakarta Convention Center. Jakarta: STIE Indonesia Banking School.
- Hall, James A. (2007). *Accounting Control System: Sistem Informasi Akuntansi Edisi Empat*. Terjemahan Dewi Fitriasari dan Deny Arnos Kwary. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. (2007). *Managerial Accounting Eighth Edition*. Australia: South-Western Cengage Learning.
- Kamaliya, Dinna. (2008). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Sebagai Alat Ukur Prestasi Manajer pada PT. Telkom Divisi Regional II Jakarta. Malang: Universitas Muhammadiyah.
- Mardi. (2011). *Sistem Informasi Akuntansi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Edisi Ketiga*. Jakarta: Salemba Empat.

- Purwanti, Ari dan Darsono Prawironegoro. (2013). *Akuntansi Manajemen Edisi Tiga Revisi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ricky. (2007). Analisis Penerapan Pusat Pertanggungjawaban dan Penilaian Kinerja pada PT. Avtech (Adventure Technology). Jakarta: Stekpi.
- Rivai, Veithzal dkk. (2004). *Performance Appraisal Edisi Kedua*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P dan Mary Coulter. (2012). *Management Eleventh Edition*. Inggris: Pearson Education, Inc.
- Samryn, L.M. (2012). *Akuntansi Manajemen: Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi & Investasi*. Jakarta: Kencana.
- Sumarsan, Thomas. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja Edisi Dua*. Jakarta: Indeks.
- Supardji dan Yulian Suherlin. (2009). Pengaruh Efektivitas Penerapan Anggaran Terhadap Penilaian Kinerja Pusat Laba pada PT. Rahayu Sentosa. Bogor: STIE Kesatuan Bogor.
- Viyanti dan Se Tin. (2010). *Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Terhadap Penilaian Prestasi Kerja*. Bandung: Universitas Kristen Maranatha.
- Wahyuni, Sari. (2012). *Qualitative Research Method: Theory and Practice*. Jakarta: Salemba Empat.