

**ANALISIS PENERAPAN PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN DAN PENILAIAN KINERJA
(STUDI KASUS PADA PT. X)**

Fanny Prasasty

200912040

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

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

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. Perusahaan diharapkan mampu mengelola perusahaan untuk mencapai tujuannya. Pencapaian tujuan dapat didorong dengan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Pusat pertanggungjawaban yang merupakan unit dari organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap kegiatan unit organisasinya tersebut. Pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai visi dan misi perusahaan dengan formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

Selama melakukan tingkatan-tingkatan strategi tersebut diperlukan adanya pengendalian yang diharapkan agar setiap pusat pertanggungjawaban dapat berjalan sesuai dengan fungsinya sehingga 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 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

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

Sebagai berikut :

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.

LANDASAN TEORI

2.1 Definisi Sistem

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.

2.2 Definisi Pengendalian

Perangkat-perangkat yang digunakan untuk memastikan bahwa tujuan strategis perusahaan dapat tercapai (Anthony dan Govindarajan, 2005:3). Adapun 4 (empat) elemen dalam pengendalian adalah sebagai berikut :

1. Pelacak (*detector*) atau sensor.
2. Penilai (*assessor*).
3. *Effector*.
4. Jaringan komunikasi (*communication network*).

2.3 Definisi Manajemen

Menurut Daryanto dan Abdullah (2013:2) mendefinisikan manajemen sebagai cara manajer mengatur, membimbing, dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya agar usahanya dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun menurut Daft (2012:7) manajemen memiliki 4 (empat) fungsi, yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*).
2. Pengorganisasian (*Organizing*).
3. Kepemimpinan (*Leading*).
4. Pengendalian (*Controlling*).

2.4 Definisi Pengendalian Manajemen

Anthony dan Govindarajan (2007:6) mendefinisikan pengendalian manajemen sebagai proses di mana para manajer dapat mempengaruhi anggota yang lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Pengendalian manajemen berada di antara formulasi strategi dan pengendalian tugas dalam beberapa hal sehingga adanya keterkaitan antara formulasi strategi, pengendalian tugas, dan pengendalian manajemen.

2.5 Definisi Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Thomas Sumarsan (2013:4) sistem pengendalian manajemen dapat diartikan sebagai rangkaian tindakan serta aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus. Unsur-unsur sistem pengendalian manajemen menurut Thomas Sumarsan (2013:9) adalah sebagai berikut :

1. Keahlian karyawan (pegawai) sesuai dengan tanggung jawabnya.
2. Pemisahan tugas.
3. Sistem pemberian wewenang, tujuan dan teknik serta pengawasan yang wajar untuk mengadakan pengendalian atas harta, utang, penerimaan dan pengeluaran.
4. Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting.

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

Adapun beberapa sistem pengendalian manajemen memiliki proses yang terdiri dari beberapa tahap yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pemrograman (*Programming*).
2. Penyusunan Anggaran (*Budgeting*).
3. Pelaksanaan dan Pengukuran (*Operating and Measurement*).
4. Pelaporan Data Analisis (*Reporting and Analysis*).

2.6 Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007:128) pusat pertanggungjawaban didefinisikan sebagai unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan unit organisasinya tersebut. Di mana menurut Anthony dan Govindarajan (2007:131) pusat pertanggungjawaban terdiri dari 4 (empat) jenis, yaitu :

1. Pusat pendapatan (*Revenue Center*)

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.

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

Merupakan pusat tanggung jawab yang inputnya dapat diukur secara moneter, namun outputnya tidak. Terdapat 2 (dua) jenis umum yang terdapat dalam pusat beban, diantaranya adalah pusat beban teknik dan pusat beban kebijakan.

3. Pusat Laba (*Profit Center*)

Menurut Hansen dan Mowen (2007:420) mengungkapkan pusat laba adalah pusat tanggung jawab di mana manajer pada pusat tanggung jawab ini bertanggung jawab terhadap penjualan dan beban atau biaya.

4. Pusat Investasi (*Investment Center*)

Menurut 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.

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). Kinerja tersebut dapat menjadi sumber informasi bagi perusahaan dengan adanya penilaian kinerja. Menurut Veithzal Rivai et al. (2004:18) penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan.

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).

2.7.2 Penilaian Kinerja Pusat Beban

Dalam menilai pusat beban Menurut Anthony dan Govindarajan (2007:138) bahwa mengeluarkan suatu jumlah yang sesuai dengan apa yang telah dianggarkan 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.

2.7.3 Penilaian Kinerja Pusat Laba

Terdapat beberapa konsep yang dapat digunakan untuk mengukur laba menurut Thomas Sumarsan (2013:127) yaitu laba kontribusi, laba langsung, laba terkendali, laba bersih sebelum pajak, dan laba bersih setelah pajak. Adapun pengukuran pusat laba yang lain menurut Purwanti dan Prawironegoro (2013) adalah dengan menggunakan :

1. *Gross Profit Margin*.
2. *Operating Profit Margin*.
3. *Net Profit Margin*.
4. *Return on Asset (ROA)*.
5. *Return on Equity (ROE)*.
6. *Net Interest Margin (NIM)*.

2.7.4 Penilaian Kinerja Pusat Investasi

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). Adapun menurut Hansen dan Mowen (2007:431) pusat investasi dapat dievaluasi atas dasar :

1. Tingkat Pengembalian Investasi (*Return on Investment*).
2. *Residual Income* (RI).
3. *Economic Value Added* (EVA).

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah PT. X yang 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. Penelitian ini menjelaskan mengenai analisis penerapan pusat pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian dan penilaian kinerja yang dimulai dari tahapan pengumpulana data dan informasi, analisis data dan informasi, distribusi hasil, serta evaluasi.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang merupakan data yang didapatkan dari sumber yang dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian dan data sekunder yang merupakan data yang didapatkan oleh peneliti melalui perantara yang dapat diperoleh dari publikasi dokumen yang tersedia.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah dengan melakukan peninjauan dan pengamatan (*observation*) dengan mengunjungi perusahaan yang bersangkutan secara langsung dan mengumpulkan seluruh data yang relevan, wawancara (*interview*) secara langsung dengan berbagai pihak yang kompeten, dan penelitian kepustakaan (*library research*) dengan mengumpulkan bahan-bahan yang berasal dari berbagai sumber yang berhubungan dengan topik pembahasan.

3.4 Metode Analisis Data

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.

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.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. X merupakan lembaga keuangan yang melayani eksportir dengan beberapa fasilitas seperti pembiayaan, penjaminan, jasa konsultasi, dan asuransi. PT. X memiliki fungsi 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.

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 yang memasarkan produk-produk dan jasa pembiayaan kepada calon debitur atau eksportir di mana hal tersebut dapat memberikan pendapatan bagi PT. X atas transaksi pembiayaannya tersebut dalam bentuk pendapatan bunga.

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

Divisi *structured credit* dan sindikasi yang sekarang disebut dengan Divisi Pembiayaan Korporasi II memiliki tugas yang sama dengan divisi pembiayaan korporasi. Divisi *structured credit* dan sindikasi menjadi pusat pendapatan (*revenue center*) karena bertindak sebagai pemasaran atas produk-produk dan jasa pembiayaan kepada calon debitur atau eksportir di mana hal tersebut dapat memberikan pendapatan dalam bentuk bunga.

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 yang akan memberikan pendapatan dalam bentuk pendapatan bagi hasil.

4.2.4 Divisi Pembiayaan UKM Sebagai Pusat Pendapatan Pada PT. X

PT. X memberikan pembiayaan pada sektor Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang berorientasi 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 yang akan memberikan pendapatan dalam bentuk pendapatan bunga.

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.

4.2.6 Divisi Internasional Sebagai Pusat Pendapatan Pada PT. X

Divisi internasional pada PT. X bertugas mengelola dana yang berbentuk efek-efek yang diterbitkan dan pinjaman yang diterima dalam bentuk valuta asing. Divisi internasional menjadi pusat pendapatan (*revenue center*) pada PT. X karena dalam divisi internasional dengan mengelola dana tersebut dapat mendapatkan pendapatan yang berupa pendapatan bunga.

4.2.7 Divisi Tresuri Sebagai Pusat Pendapatan Pada PT. X

Divisi treasury 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 berupa pendapatan bunga.

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 menjadi pusat pendapatan (*revenue center*) pada PT. X dengan melaksanakan kegiatan bisnis yang dilakukan dan menghasilkan pendapatan dari kegiatannya tersebut.

4.2.9 Divisi Restrukturisasi Kredit Sebagai Pusat Pendapatan Pada PT. X

Divisi restrukturisasi kredit merupakan divisi yang bertugas dalam menangani kredit atau pembiayaan yang tidak lancar atau macet. Divisi restrukturisasi kredit menjadi pusat pendapatan (*revenue center*) pada PT. X karena divisi restrukturisasi mendapatkan pendapatan yang berasal dari pengembalian atas pembiayaan yang telah diberikan kepada eksportir.

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

Divisi jasa konsultasi menjadi pusat beban/biaya (*cost center*) dan termasuk dalam pusat beban kebijakan yang memiliki tugas dalam memberikan bimbingan serta jasa konsultasi kepada Bank, lembaga keuangan, eksportir, produsen barang ekspor khususnya untuk usaha mikro kecil menengah dan koperasi. Dalam menjalankan tugasnya tentu saja divisi jasa konsultasi bertanggung jawab atas beban/biaya yang dikeluarkan untuk kegiatannya.

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

Divisi SDM dan Umum merupakan pusat beban/biaya (*cost center*) dan termasuk dalam pusat beban kebijakan yang bertugas mengembangkan sumber daya manusia yang kompeten dan berintegritas tinggi. Sedangkan dari sisi divisi umum bertugas mengurus segala pengeluaran yang berbentuk beban/biaya pada PT. X terutama untuk pelatihan (*training*) dan *recruitment* yang diadakan.

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*) dan termasuk dalam pusat beban kebijakan yang memiliki tugas merumuskan strategi lembaga, rencana kerja dan anggaran

divisi, memastikan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) dan Rencana Jangka Panjang (RJP) telah dijalankan. Dalam menjalankan tugasnya, tentu saja divisi perencanaan, penelitian dan pengembangan bertanggung jawab atas beban/biaya yang dikeluarkan termasuk beban/biaya yang dikeluarkan dalam operasional harian.

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

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

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

Divisi akunting dan sistem informasi eksekutif merupakan pusat beban/biaya (*cost center*) dan termasuk dalam pusat beban kebijakan yang bertugas dan bertanggung jawab atas beban/biaya yang berhubungan dengan pencatatan akuntansi, kontrol terhadap pengeluaran maupun pemasukan kas perusahaan serta penyajian laporan keuangan PT. X. Selain itu, divisi ini juga bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan pajak perusahaan.

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

Divisi operasi dan *settlement* merupakan pusat beban/biaya (*cost center*) dan termasuk dalam pusat beban kebijakan. Dimana divisi ini memiliki tugas dan 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. Divisi ini memiliki tanggung jawab atas beban/biaya yang dikeluarkan dalam menunjang kegiatannya seperti pemberian *professional fee* kepada auditor eksternal dan pembayaran pajak perusahaan.

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

Divisi manajemen risiko dan portofolio merupakan pusat beban/biaya (*cost center*) dan termasuk dalam pusat beban kebijakan yang memiliki tugas dalam menerapkan manajemen risiko yang diharapkan dapat memberikan

manfaat kepada perusahaan ataupun otoritas pengawas. Tentu saja divisi manajemen risiko dan portofolio bertanggung jawab atas beban/biaya operasional dan juga beban/biaya yang dikeluarkan dalam mendukung kegiatannya.

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

Divisi hukum merupakan pusat beban/biaya (*cost center*) dan termasuk dalam pusat beban kebijakan yang memiliki tugas dalam memberikan opini hukum (*legal review*) kepada manajemen. Divisi hukum tentu saja bertanggung jawab atas beban/biaya yang dikeluarkan dalam melaksanakan tugasnya seperti pembayaran *legal fee* kepada *lawyer* dan *retainer lawyer* dalam menanggulangi kredit macet dan perolehan dana.

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

Dengan adanya struktur organisasi pada PT. X dapat terlihat di mana divisi-divisi yang termasuk dalam pusat pendapatan dan pusat beban/biaya berada di bawah Dewan Direksi. Sehingga Dewan Direksi merupakan pusat laba (*profit center*) yang bertanggung jawab atas pendapatan maupun beban/biaya PT. X selain itu Dewan Direksi dapat merangkap menjadi pusat investasi (*investment center*) yang bertanggung jawab atas investasi yang dilakukan oleh PT. X. Pada intinya Dewan Direksi bertanggung jawab terhadap laba yang diperoleh perusahaan. Dewan Direksi pada PT. X memiliki wewenang dalam menetapkan strategi dan kebijakan yang akan ditempuh oleh perusahaan serta menyetujui Rencana Jangka Panjang (RJP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) dan perubahannya.

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*) 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. Teori mengatakan bahwa 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.

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.

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*) bertanggung jawab atas laba yang didapatkan oleh perusahaan. Pusat laba ini dapat digunakan sebagai alat pengendalian oleh PT. X dengan 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. Jumlah laba yang dihasilkan menjadi tanggung jawab Dewan Direksi yang dihasilkan dari selisih antara pendapatan dan beban/biaya perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi dapat terlihat dengan jelas terdapat beberapa unsur-unsur sistem pengendalian manajemen yaitu dengan adanya pemisahan tugas dan wewenang terhadap Dewan Direksi sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya.

4.4 Pusat Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada PT. X

4.4.1 Pusat Pendapatan Sebagai Alat Penilaian Kinerja 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 yang disebut *business review*, dan satu tahun

sekali yang disebut *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. 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. Sehingga dapat disimpulkan bahwa unit kerja bisnis sebagai pusat pendapatan dapat digunakan sebagai alat penilaian kinerja oleh PT. X. Penilaian terhadap pusat pendapatan dapat diilustrasikan dengan tabel di bawah ini :

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

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

Tabel 4.3
Pencapaian Realisasi Pendapatan Terhadap RKAT Unit Kerja Bisnis PT. X
Pada 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

Tabel 4.4
Pencapaian Realisasi Beban/Biaya Terhadap RKAT Unit Kerja Bisnis PT. X
Pada 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

4.4.2 Pusat Beban/Biaya Sebagai Alat Penilaian Kinerja 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 *monitoring* terhadap realisasi beban/biaya dari masing-masing divisi dibandingkan dengan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) yang telah ditetapkan sebelumnya. 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. Sehingga dapat dikatakan bahwa unit kerja *support* sebagai pusat beban/biaya dapat digunakan sebagai alat penilaian kinerja pada PT. X. 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
Pada 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

4.4.3 Pusat Laba Sebagai Alat Penilaian Kinerja PT. X

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. 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. 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 sehingga 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.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa Dewan Direksi sebagai pusat laba dan pusat investasi dapat dijadikan sebagai alat penilaian kinerja pada PT. X. 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

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Penerapan pusat pertanggungjawaban pada PT. X, yaitu :
 - Unit kerja bisnis menjadi pusat pendapatan (*revenue center*) bagi PT. X karena divisi-divisi tersebut bertanggung jawab 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.
 - Unit kerja *support* 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*) yang 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. 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.

3. 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.

- **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.

- **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.

5.2 Saran

5.2.1 Saran Bagi Perusahaan

Setelah melakukan penelitian serta pembahasan pada PT. X, penulis mencoba memberikan saran, 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-metode yang ada.

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.

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 Fitriarsari 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.