

**PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI**

**EVALUASI PENGUKURAN PRESTASI KERJA PUSAT LABA**

**KEPALA BAGIAN PEMASARAN**

**(Studi Kasus pada PT Citra Hanggar Kreasi)**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi



Oleh:

Eusthatus Yuge Agung Heliawan

NIM: 042114023

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS SANATA DHARMA**

**YOGYAKARTA**

**2010**

**PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI**

**EVALUASI PENGUKURAN PRESTASI KERJA PUSAT LABA**

**KEPALA BAGIAN PEMASARAN**

**(Studi Kasus pada PT Citra Hanggar Kreasi)**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi



Oleh:

Eusthatus Yuge Agung Heliawan

NIM: 042114023

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS SANATA DHARMA**

**YOGYAKARTA**

**2010**

**PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI**

**Skripsi**

**EVALUASI PENGUKURAN PRESTASI KERJA PUSAT LABA  
KEPALA BAGIAN PEMASARAN**

**(Studi Kasus pada PT Citra Hanggar Kreasi)**

**Oleh:**

**Eusthatius Yuge Agung Heliawan**

**NIM: 042114023**

**Telah Disetujui Oleh:**

**Pembimbing**



**Drs Edi Kustanto M.M**

**Tanggal, 28 Juni 2010**

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

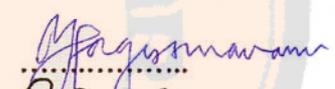
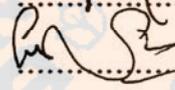
## EVALUASI PENGUKURAN PRESTASI KERJA PUSAT LABA KEPALA BAGIAN PEMASARAN

Studi kasus pada PT Citra Hanggar Kreasi

Dipersiapkan dan ditulis oleh:  
Eusthatius Yuge Agung Heliawan  
NIM: 042114023

Telah dipertahankan didepan panitia penguji  
Pada tanggal 28 Juni 2010  
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Dra. YFM. Giem Agustinawansari, M.M., Akt.	
Sekretaris	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA	
Anggota	Drs. Edi Kustanto, M.M	
Anggota	A. Diksa Kuntara, S.E., M.F.A., QIA	
Anggota	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA	

Yogyakarta, 28 Juni 2010

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma



Drs. YP. Supardiyono, M.Si.,Akt.,QIA

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

### Halaman Motto

SEBANYAK APAPUN ILMU YANG KITA MILIKI KITA SAMA SEKALI  
TIDAK LAYAK UNTUK BERSIKAP SOMBONG  
(PANDU INDONESIA)

KEBEBASAN BUKAN BERARTI BEBAS UNTUK BERBUAT SEMAUNYA  
SENDIRI, TETAPI MAMPU MENGGUNAKAN KEBEBASAN DIRI  
SENDIRI SECARA BERTANGGUNG JAWAB KERENA KEBEBASAN  
JUGA BERARTI MAMPU MENGHARGAI KEBEBASAN ORANG LAIN  
(PANDU INDONESIA)



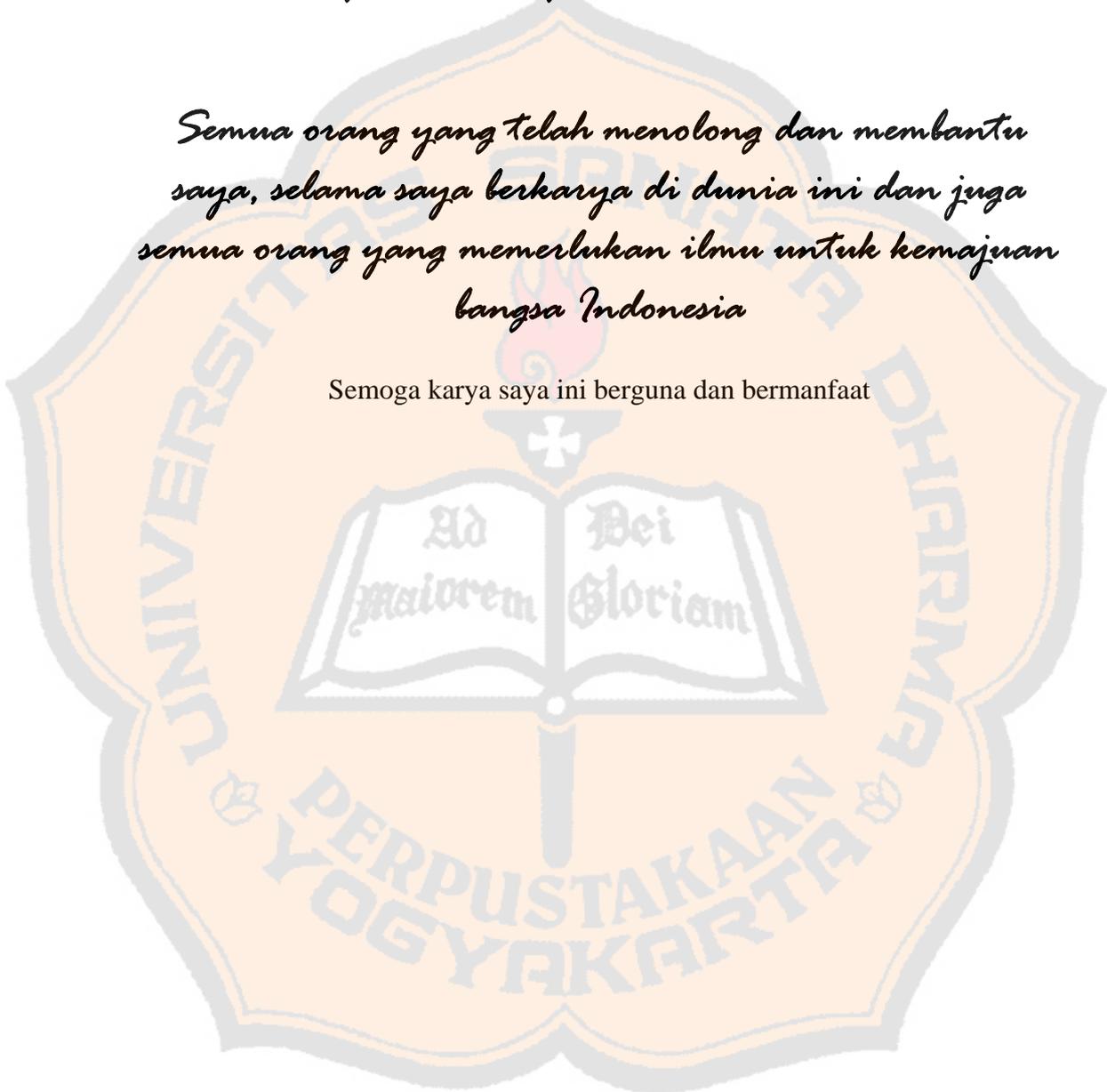
# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Skripsi ini aku persembahkan untuk :*

*Semua orang yang telah menolong dan membantu saya, selama saya berkarya di dunia ini dan juga semua orang yang memerlukan ilmu untuk kemajuan bangsa Indonesia*

Semoga karya saya ini berguna dan bermanfaat



# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

## ABSTRAK

### EVALUASI PENGUKURAN PRESTASI KERJA MANAJER PUSAT LABA KEPALA BAGIAN PEMASARAN

#### STUDI KASUS PADA PT CITRA HANGGAR KREASI

**Eusthatius Yuge Agun Heliawan**

**NIM : 042114023**

**UNIVERSITAS SANATA DHARMA**

**YOGYAKARTA**

**2010**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui prestasi kerja pusat laba yang telah dicapai oleh kepala bagian pemasaran PT Citra Hanggar Kreasi dari tahun 2005 sampai dengan tahun 2008.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara dan observasi. Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah mengidentifikasi pusat laba yang digunakan perusahaan, mendeskripsikan hasil temuan mengenai konsep laba yang diterapkan menggunakan margin kontribusi, laba langsung, laba yang dapat dikendalikan, laba bersih sebelum pajak, atau laba bersih sesudah pajak. Kemudian membandingkan antara laba yang dianggarkan dengan realisasi dan menunjukkan prosentase peningkatan laba dari tahun ke tahun.

Berdasarkan hasil analisis data dapat diambil kesimpulan PT Citra Hanggar Kreasi mengukur penilaian prestasi kerja pusat laba menggunakan laba langsung, tidak adanya biaya atau pengeluaran dari kantor pusat dan alokasi lainnya dari manajemen puncak perusahaan yang dapat dikendalikan oleh manajer yang menjadikan perusahaan PT Citra Hanggar Kreasi dalam menilai kinerja pusat laba menggunakan konsep laba langsung. Perencanaan anggaran yang dibuat secara keseluruhan tidak dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dikarenakan ada beberapa faktor yang diluar kendali manajer sehingga manajer tidak dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan. Presentase peningkatan laba yang diperoleh sangat sedikit dan berhasil mencapai peningkatan cukup signifikan yang terjadi pada tahun 2008.

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

## **ABSTRACT** **AN EVALUATION OF WORK PERFORMANCE MEASUREMENT OF** **PROFIT CENTER SECTION HEAD MARKETING**

### **A CASE STUDY ON PT CITRA HANGGAR KREASI**

**Eusthatus Yuge Agung Heliawan**  
**NIM : 042114023**

**SANATA DHARMA UNIVERSITY**  
**YOGYAKARTA**  
**2010**

This study aimed to determine the performance of profit center achieved by the head of marketing of PT Citra Hanggar Kreasi from 2005 until 2008

The data collection techniques used were observation and interview techniques. In this study, the data analysis techniques used were by identifying the company's profit center, describing the findings of the concept that was applied using margin of contribution, direct profit, controlled profit, the net earning before tax or net earning after tax. Then comparing between budgeted profit and its realization and showing the increase percentage of profit year by year.

Based on the results of data analysis be it could concluded that PT Citra Hanggar Kreasi measured the work performance of profit center using direct profit, of cost or expenditure from the central office and other allocations from top company management that could be controlled by managfers that made PT Citra Hanggar Kreasi in assessing the profit center performances using the concept of direct profit. The whole budget plan that was made before could not achieve the predetermined goal because there were several factors beyond the control of managers, so the managers could not reach the predetermined result. Althought

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

the percentage of the profit was very small, but it could achieve a significant profit improvement which was occurred in the year 2008



# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI



**UNIVERSITAS SANATA DHARMA**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**JURUSAN AKUNTANSI – PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

---

## **PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa Skripsi dengan judul:

**EVALUASI PENGUKURAN PRESTASI KERJA PUSAT LABA KEPALA BAGIAN PEMASARAN** dan dimajukan untuk diuji pada tanggal Juni 2010 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian tulisan atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan kepada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut diatas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Yogyakarta, 15 Juli 2010  
Yang membuat pernyataan,

Eusthatius Yuge Agung Heliawan

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

## LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN

### PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma :

Nama : Eusthatus Yuge Agung Heliawan

Nomor Mahasiswa : 042114023

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya yang berjudul :

**Evaluasi Pengukuran Prestasi Kerja Pusat Laba Kepala Bagian Pemasaran Studi Kasus terhadap PT Citra Hanggar Kreasi**

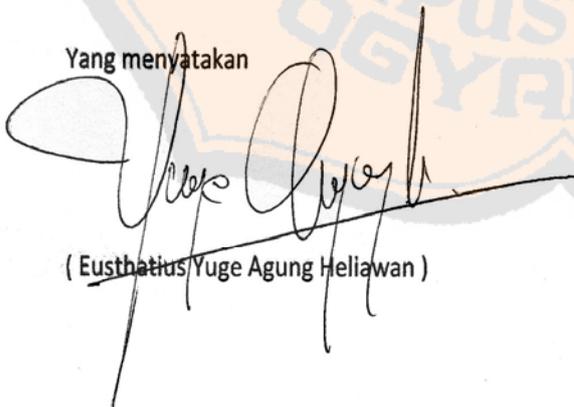
Beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan demikian saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma hak untuk menyimpan, mengalihkan dalam bentuk media lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data, mendistribusikan secara terbatas, dan mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya maupun memberikan royalti kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Yogyakarta

Pada tanggal : 30 Juni 2010

Yang menyatakan



( Eusthatus Yuge Agung Heliawan )

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala kasih dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Skripsi ini ditulis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Dalam mempersiapkan, menyusun serta menyelesaikan skripsi ini, penulis mendapat bantuan dari berbagai pihak sehingga skripsi yang berjudul "*Evaluasi Pengukuran Prestasi Kerja Pusat Laba Kepala Bagian Pemasaran*" ini dapat terselesaikan. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Rektor Dr. Ir. Paulus Wiryono Priyotamtama. S.J. selaku Rektor Universitas Sanata Dharma.
2. Bapak Drs. Yohanes Pembaptis Supardiyono, M.Si., Akt, QIA. selaku Dekan Universitas Sanata Dharma.
3. Bapak Drs. Yusef Widya Karsana, M.Si., Akt., QIA. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Sanata Dharma.
4. Bapak Drs. Edi Kustanto M.M. selaku dosen akademik dan pembimbing yang telah membimbing dan memberikan masukan hingga terselesaikannya skripsi ini.
5. Bapak Niko yang bersedia membantu dalam menyelesaikan skripsi saya
6. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi yang memberikan pengetahuan yang sangat berharga bagi penulis.

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

7. Bapak Rahmat Andi Gunawan, SE manajer keuangan, Bapak John David Adam Manajer Pemasaran dan operasional, Mbak Susi *Accounting*, mz erens dan kang Dadit *Supervisor* PT Citra Hanggar Kreasi yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian. Seluruh staff PT Citra Hanggar Kreasi yang telah membantu terlaksananya penelitian ini, terima kasih atas dukungan doanya, semangat dan motivasi yang telah diberikan kepada saya.
8. Mas Has, mas Yuli, mas Frans, Ibu Tutik dan seluruh staff dan karyawan USD terima kasih untuk bantuannya selama ini.
9. Bapakku tercinta terimakasih untuk doa, kasih sayang yang berkelimpahan, dan dukungan yang selalu diberikan hingga aku dewasa. Untuk mamaku tercinta, terimakasih ma untuk kasih sayang, cinta kasih, perhatian, dukungan, pendampingan, pengertian dan semua pelajaran hidup yang engkau berikan. Terima kasih telah menjadi orang tua yang hebat bagi kami. Maaf jika saya baru selesai saat ini.
10. Eyang Uti, Om Mono, Tante Ida, Om Ary, Tante Prima, Om Jati, Om Sidi, Om Cahyo dan om-om tante-tante yang lainnya yang berada disolo. Pakde Budhe di Jakarta Terima kasih untuk doa perhatian, kasih sayang serta dukungan selama ini.
11. Untuk saudara-saudariku Yuve, dik Yudo, dik Bram, dik Tika, dik Vano dan adik-adik yang lainnya. Terima kasih untuk doa, dukungan, kasih sayang, persaudaraan serta pertengkaran yang membuat kita tumbuh saling mengerti.

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

12. Sahabat-sahabat terbaikku Aldi, Itok, too cool, Gabug, Itenk, Angel “kuncrut”, Dian “Zalaza” Nita “mbah nyit”, Wima “panda”, Tere “mak inang”, Dina “dindut”, Hesti “ete”, Indah “upu”, Sylvie “py’x”, ucox “gentonk” dan teman-teman yang lainnya yang tidak bisa saya sebutkan satu demi satu dan adik-adiku “Putrinya Itok” dan Ariyani Trikusumastuti yang telah mempercayakan kepadaku sebagai seorang kakak Terima kasih untuk pertemanan dan persaudaraan yang terjalin selama ini dalam kasih, keceriaan, kesedihan serta dukungan.
13. Untuk Keluarga Bapak Rudy, Ibu Sih Widayati, Stephani Otie Anggarani, Tia Xenia, Fransiscus Xaverius Adityo Nugroho dan keluarga besar Bapak Rudy yang lainnya yang tidak bisa saya sebutkan satu demi satu. Saya sangat bersyukur dan berterima kasih sekali bisa mengenal semuanya. Terima kasih atas doa dan dukungan, perhatian, pengertian, komunikasi, kritiknya yang secara langsung maupun secara tidak langsung dapat membuka pikiran saya untuk berubah menjadi lebih baik lagi, lebih dewasa, lebih mawas diri, lebih berhasil, dan lebih sukses lagi.
14. Untuk Fenike Aprilia Putri terima kasih atas dukungan dan doanya selalu, ayo cepat selesai kuliahnya terus kita *merried*.
15. Teman-teman MPTku Topan, Dini, Tere, Muti, Renta, Lia “Brindil”, mb. Krisna, dan lainnya karena saya lupa namanya makasih buat semuanya.
16. Untuk teman-teman ManuVer Band, Wawaw, Bimo, Mega, Rino, Ryan  
Terima kasih atas kesempatan untuk mengenal dan menjadi teman kalian.

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

17. Untuk teman-teman Cameo Band, Damas, Cahyo, Wisnu. Terima kasih saya telah dipercaya untuk menjadi manager kalian, terima kasih juga atas dukungan untuk penyelesaian skripsi saya.

18. Teman-temanku, keluarga besar AKT'04 khususnya kelas A. Terima kasih atas kesempatan untuk mengenal dan menjadi teman kalian.

19. Keluarga besar Bapak Georgius Okie Lensa Purbaya, mb Wuri, mas lilik dan ibu, tidak lupa juga karyawan di Georgius Production. Terima kasih telah diijinkan dan kerjasamanya selama KKP di Georgoius Production. Terima kasih juga untuk teman-teman KKP.

20. Semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Terimakasih banyak atas semua dukungan, doa dan bantuan semua pihak sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Akhir kata semoga karya kecil ini dapat berguna bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 28 Maret 2010

Penulis

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN MOTTO .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	ix
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN .....	x
KATA PENGANTAR .....	xi
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xix
DAFTAR GAMBAR .....	xx
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar belakang masalah.....	1
B. Batasan masalah.....	3
C. Rumusan Masalah .....	3
D. Tujuan Penelitian .....	4
E. Manfaat Penelitian .....	4
F. Sistematika Penulisan .....	5
BAB II LANDASAN TEORI.....	6

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

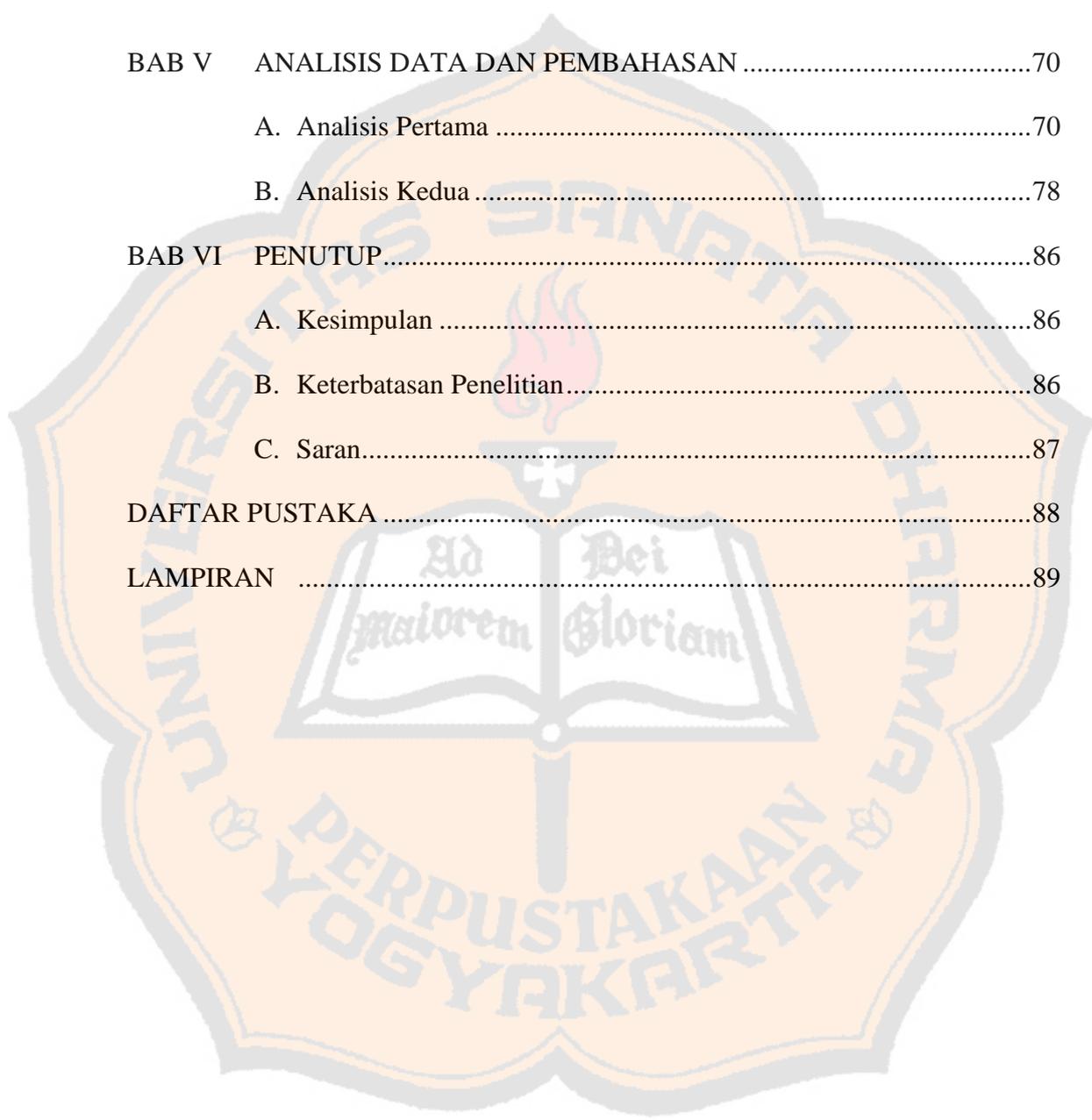
A. Akuntansi pertanggung jawaban .....	6
1. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban .....	6
2. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban.....	7
B. Desentralisasi .....	8
1. Pengertian Desentralisasi.....	8
2. Alasan Melakukan Desentralisasi .....	9
C. Jenis-jenis Struktur Organisasi.....	10
1. Jenis Organisasi.....	10
1. Keunggulan .....	12
2. Kelemahan .....	14
D. Kinerja.....	16
E. Definisi.....	16
1. Tujuan Pengukuran Kinerja .....	17
2. Manfaat Pengukuran Kinerja .....	20
3. Manfaat Penilaian Kinerja.....	21
4. Prinsip-prinsip Pemilihan Ukuran Kinerja.....	21
5. Aspek-aspek yang dinilai dalam Penilaian Kinerja .....	23
6. Jenis-jenis Ukuran Kinerja.....	25
7. Mekanisme Pengukuran Kinerja.....	31
8. Teknik dan Metode Pengukuran Kinerja .....	31
9. Siklus Pengukuran Kinerja.....	31
10. Proses Penilaian Kinerja .....	34
11. Kesalahan Dalam Penerapan Sistem Penilaian Kinerja.....	35

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

12. Penerapan Sistem Penilaian Kinerja yang Tepat .....	37
F. Indikator Kinerja .....	40
1. Pengertian Indikator Kinerja .....	40
2. Fungsi Indikator Kinerja .....	40
3. Manfaat Indikator Kinerja.....	41
4. Syarat-syarat Indikator Kinerja.....	41
G. Pusat Laba .....	42
1. Pengertian Pusat Laba .....	42
2. Manfaat Pusat Laba.....	42
3. Kesulitan Dengan Pusat Laba .....	43
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>46</b>
A. Jenis Penelitian.....	46
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	46
C. Subyek dan Obyek Penelitian .....	46
D. Teknik Pengumpulan Data.....	47
E. Data yang dibutuhkan .....	47
F. Teknik Analisis Data.....	48
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....</b>	<b>50</b>
A. Sejarah Perusahaan.....	50
B. Visi dan Misi.....	51
C. Lokasi.....	52
D. Stuktur Organisasi.....	52
E. Pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenang karyawan.....	54

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

F. Kepegawaian atau Personalia.....	62
G. Pemasaran .....	69
<b>BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>70</b>
A. Analisis Pertama .....	70
B. Analisis Kedua .....	78
<b>BAB VI PENUTUP.....</b>	<b>86</b>
A. Kesimpulan .....	86
B. Keterbatasan Penelitian.....	86
C. Saran.....	87
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>88</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>89</b>



# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	<i>Keberadaan pekerjaan berdasarkan tingkat pendidikan.....</i>	63
Tabel 5.1	<i>Laporan Laba Rugi PT Citra Hanggar Kreasi Untuk Periode yang Berakhir 31 Desember 2005.....</i>	72
Tabel 5.2.	<i>Biaya langsung.....</i>	74
Tabel 5.3.	<i>Klasifikasi umum dan administrasi.....</i>	74
Tabel 5.4.	<i>Klasifikasi biaya terkendali.....</i>	77
Tabel 5.5	<i>Klasifikasi biaya tidak terkendali .....</i>	78
Tabel 5.6	<i>Laporan anggaran dan realisasi pusat laba pada tahun 2005 sampai dengan tahun 2008.....</i>	80
Tabel 5.7	<i>Selisih laba dianggarkan dengan realisasi.....</i>	81
Tabel 5.8	<i>Persentase peningkatan laba tahun 2005-2008.....</i>	84

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 4.1 *Struktur Organisasi PT Citra Hanggar Kreasi*.....53



# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Pada era saat ini terjadi persaingan sangat ketat pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa khususnya usaha biliard di kota Yogyakarta. Persaingan yang amat ketat itu terjadi dan dipicu oleh maraknya atau bertumbuhnya para peminat olah raga biliard. Mereka saling bersaing untuk dapat menguasai pasar lokal, perusahaan tersebut harus mampu memberikan apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh konsumen serta menjaga atau memperbaiki kualitas produk yang dihasilkan.

Perusahaan-perusahaan jasa yang bergerak dibidang hiburan arena biliard saling bersaing untuk dapat menguasai pasar, sedangkan untuk dapat menguasai pasar perusahaan tersebut harus mampu memberikan apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh konsumen serta menjaga atau memperbaiki kualitas produk yang dihasilkan. Suatu perusahaan yang kecil akan dapat berkembang dengan pesat jika para manajer dalam perusahaan itu mampu untuk bekerja sama dan mempunyai visi yang sama dalam menjalankan sebuah perusahaan. Untuk mencapai laba optimal sebuah perusahaan harus mempunyai fungsi manajerial yang baik. Dalam perusahaan dengan skala yang masih kecil dimana aktivitas kerja masih sederhana, fungsi manajemen dapat dilakukan secara langsung oleh pimpinan tanpa melibatkan berbagai banyak orang, akan tetapi apabila perusahaan telah tumbuh dan

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

2

berkembang maka kegiatan usahanya menjadi semakin kompleks dan melibatkan banyak orang, oleh karena itu manajer puncak memerlukan bantuan para manajer tingkat bawahnya untuk membantu sebagian wewenangnya dalam pengambilan keputusan. Dalam keadaan seperti itu maka diperlukan suatu informasi yang akurat karena informasi menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang menguntungkan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dan bertahan dalam persaingan yang semakin ketat.

Informasi yang akurat digunakan untuk pengambilan suatu keputusan yang tepat sehingga manajer tidak salah langkah untuk menentukan keputusannya. Suatu keputusan dapat menentukan resiko keberhasilan perusahaan dimana keputusan itu diambil berdasarkan atas kepentingan bersama, baik kepentingan akan perusahaan maupun kepentingan bagi manajernya sendiri yang selaras dan seimbang.

Untuk mengetahui sejauh mana masing-masing bagian berhasil menjalankan kegiatan usahanya maka perlu dilakukan penilaian kerja. Penilaian terhadap kinerja dapat dilihat dari berbagai segi, diantaranya dari segi efisiensi, produktifitas dan kemampuan menghasilkan laba. Menurut Anthony dan Govindarajan (2002:115) ada empat jenis pusat pertanggungjawaban yang digolongkan menurut sifat input dalam bentuk uang atau output yang diukur dengan tujuan pengendalian: pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba dan pusat investasi

Proses pengukuran kinerja haruslah didahului dengan pengakuan terhadap obyek kinerja. Pengakuan akan kinerja manajerial telah ditelusuri dari aspek akuntansi manajemen ke detil aspek anggaran. Sedangkan pengakuan tentang kinerja akuntansi telah dirumuskan dalam hubungan antar standar akuntansi dan sistem akuntansi. (Bastian, 2002:329)

## **B. Batasan Masalah**

Penelitian yang dilakukan oleh penulis dibatasi pada prestasi kerja pusat laba bagian pemasaran periode 2005-2008 pada perusahaan PT. Citra Hanggar Kreasi dengan menggunakan konsep laba yang telah diterapkan oleh perusahaan yaitu laba langsung.

## **C. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dibahas oleh penulis diatas, maka perumusan masalah dalam penulisan ini adalah:

1. Apakah penilaian prestasi kerja pada pusat laba bagian pemasaran PT. Citra Hanggar Kreasi sudah tepat ?
2. Bagaimana kinerja pusat laba bagian pemasaran pada PT. Citra Hanggar Kreasi selama periode 2005-2008 ?

## D. Tujuan penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Penilaian dalam pencapaian suatu prestasi manajer sudah tepat pada PT. Citra Hanggar Kreasi.
2. Kinerja pusat laba bagian pemasaran pada PT. Citra Hanggar Kreasi selama periode 2005-2008.

## E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dan masukan bagi pihak manajemen dalam perusahaan untuk menetapkan kebijakan dan keputusan yang akan diambil, khususnya pengevaluasian prestasi kerja perusahaannya.

2. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi mahasiswa dan sebagai masukan bagi pengembangan ilmu dan penelitian di bidang keuangan.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan, memperdalam pemahaman penulis dan mengaplikasikan ilmu yang diperoleh dalam perkuliahan, khususnya mengenai prestasi kerja manajer.

## F. Sistematika Penulisan

### Bab I : Pendahuluan

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

### Bab II : Landasan Teori

Bab ini berisi tentang pengertian akuntansi pertanggungjawaban, desentralisasi, jenis-jenis struktur organisasi, kinerja, indikator kinerja, dan pusat laba

### Bab III : Metode Penelitian

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, teknik pengumpulan data, data yang dibutuhkan, teknik analisis data

### Bab IV : Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini berisi tentang sejarah berdirinya perusahaan, lokasi, Visi dan Misi perusahaan, struktur organisasi, dan pesonalia

### Bab V : Evaluasi Data dan Pembahasan

Bab ini membahas dan mengevaluasi prestasi kerja pusat laba dengan menggunakan konsep laba kemudian diambil kesimpulan.

### Bab VI : Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran dari hasil pembahasan.

**BAB II**

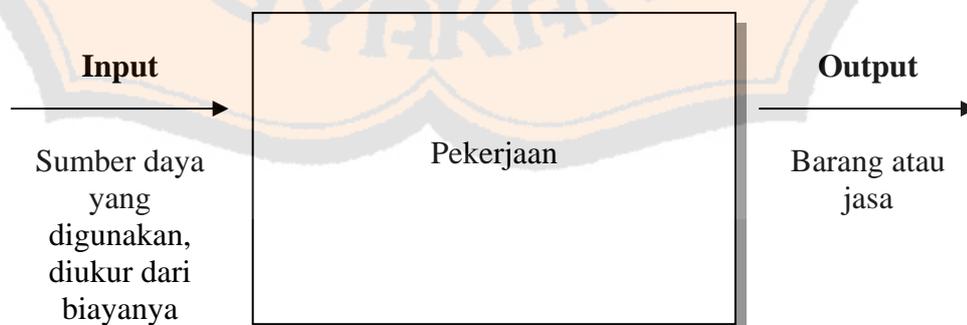
**LANDASAN TEORI**

**A. Akuntansi Pertanggungjawaban**

1. Pengertian pusat pertanggungjawaban

Menurut Anthony & Govindarajan (2005:178) pusat tanggung jawab merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2005:116) Pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu.

Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh pusat-pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Menurut Anthony & Govindarajan (2005:172) cara kerja setiap pusat tanggung jawab dapat diilustrasikan dalam gambar berikut ini.



Gambar 2.1. Pusat tanggung jawab

## 2. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Hansen Mowen (2005:116)

- a. Pusat biaya (*cost center*): Suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab terhadap biaya.
- b. Pusat pendapatan (*revenue center*): Suatu pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab hanya terhadap penjualan.
- c. Pusat laba (*profit center*): Suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab terhadap pendapatan maupun biaya.
- d. Pusat investasi (*investment center*): Suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab terhadap biaya, pendapatan, dan investasi.

Menurut Anthony & Govindarajan (2005:175-237)

- a. Pusat beban adalah pusat tanggung jawab yang inputnya diukur secara moneter, namun outputnya tidak. Ada dua jenis umum dari pusat beban, yaitu:
  - i. Pusat beban teknik : biaya-biaya yang jumlahnya secara “tepat” dan “memadai” dapat diestimasi dengan keandalan yang wajar
  - ii. Pusat beban kebijakan (juga disebut dengan biaya yang dikelola) : biaya yang tak tersedia estimasi tekniknya
- b. Pusat pendapatan adalah suatu output (pendapatan) diukur secara moneter, akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan input (beban atau biaya) dengan output.

- c. Pusat laba adalah kinerja finansial suatu pusat tanggung jawab yang diukur dalam ruang lingkup laba (yaitu, selisih antara pendapatan dan beban)

## B. Desentralisasi

### 1. Pengertian desentralisasi

Perusahaan yang memiliki banyak pusat pertanggungjawaban biasanya memilih salah satu dari dua pendekatan pengambilan keputusan untuk mengelola kegiatan mereka yang rumit dan beragam: tersentralisasi atau terdesentralisasi. Pada pengambilan keputusan tersentralisasi (*centralized decision making*), berbagai keputusan dibuat pada tingkat manajemen puncak, dan manajer pada jenjang yang lebih rendah bertanggung jawab terhadap pengimplementasian keputusan-keputusan tersebut. Di lain pihak, pengambilan keputusan terdesentralisasi (*desentralized decision making*) memperkenankan manajer pada jenjang yang lebih rendah untuk membuat dan mengimplementasikan keputusan-keputusan penting yang berkaitan dengan wilayah pertanggungjawaban mereka. Desentralisasi (*decentralization*) adalah praktik pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah. (Hansen Mowen, 2005:118). Tentang paradigma penelitian, Hansiadi (2002: 114-115) menyatakan sebagai berikut: Struktur organisasi memberikan dasar bagi fungsi organisasi. Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada para manajer.

Tingkat pendelegasian itu sendiri menunjukkan sampai seberapa jauh manajemen yang lebih tinggi mengizinkan manajemen yang lebih rendah untuk membuat kebijakan secara *independent* (Heller dan Yulk, dalam Hansiadi 2002: 114-115). Pendelegasian yang diberikan kepada manajemen yang lebih rendah (*subordinate*) dalam otoritas pembuatan keputusan (*decision making*) akan diikuti pula dengan tanggung jawab terhadap aktivitas yang mereka lakukan. Otoritas disini memberikan pengertian sebagai hak untuk menentukan penugasan, sedangkan tanggung jawab adalah kewajiban untuk mencapai tugas yang telah ditetapkan. Desentralisasi itu diperlukan sebab adanya kondisi administratif yang semakin kompleks, begitu pula dengan tugas dan tanggung jawab sehingga perlu pendistribusian otoritas pada manajemen yang lebih rendah. Struktur organisasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja pada tingkat organisasi maupun tingkat sub-unit. Pengaruh itu terjadi karena dengan desentralisasi, penetapan kebijakan dilakukan oleh manajer yang lebih memahami kondisi unit yang dipimpinnya sehingga kualitas kebijakan diharapkan menjadi lebih baik.

### 2. Alasan Melakukan Desentralisasi

(Hansen Mowen, 2005:118) Perusahaan memutuskan untuk melakukan desentralisasi karena berbagai alasan, diantaranya:

- a. Kemudahan mengumpulkan dan menggunakan informasi lokal
- b. Fokus manajemen pusat
- c. Melatih dan memotivasi para manajer segmen

- d. Meningkatkan daya saing, membuka segmen-segmen kepada berbagai kekuatan pasar

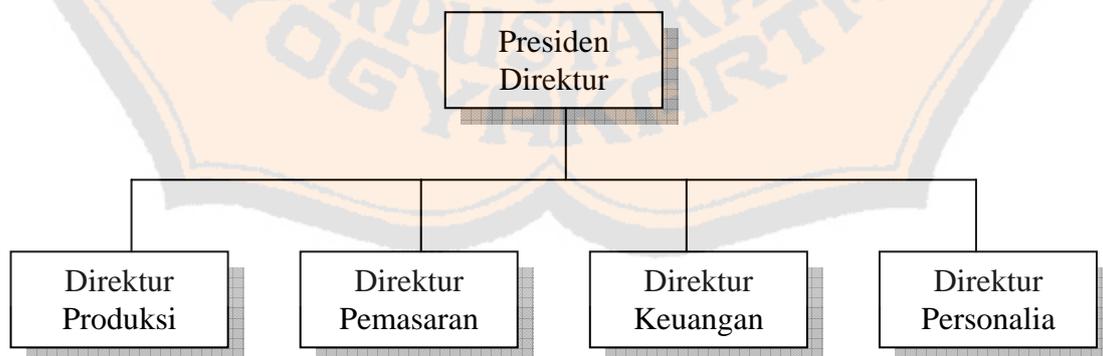
### C. Jenis-jenis Stuktur Organisasi

#### 1. Jenis organisasi

Strategi suatu perusahaan memiliki pengaruh yang besar terhadap strukturnya. Pada gilirannya, jenis struktur akan mempengaruhi rancangan sistem pengendalian manajemen organisasi. Meskipun kualitas dan ukuran organisasi itu sangat beragam, setidaknya menurut Anthony & Govindarajan (2005:117) organisasi bisa dikelompokkan kedalam tiga kategori umum:

##### a. Struktur fungsional

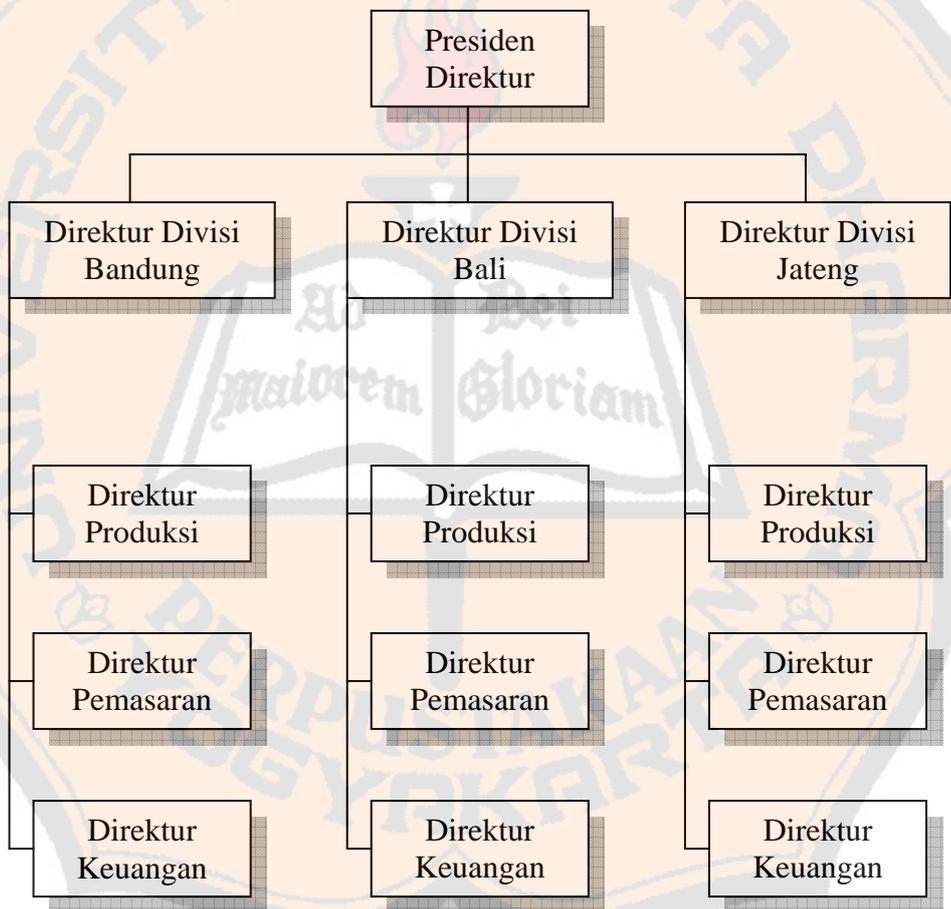
Didalamnya setiap manajer bertanggung jawab atas fungsi-fungsi yang terspesialisasi seperti produksi atau pemasaran. Menurut Halim, Tjahjono, Husein (2003:60) bentuk organisasi fungsional dapat diilustrasikan dalam gambar berikut ini



Gambar 2.2. Bentuk Organisasi Fungsional

b. Struktur unit bisnis

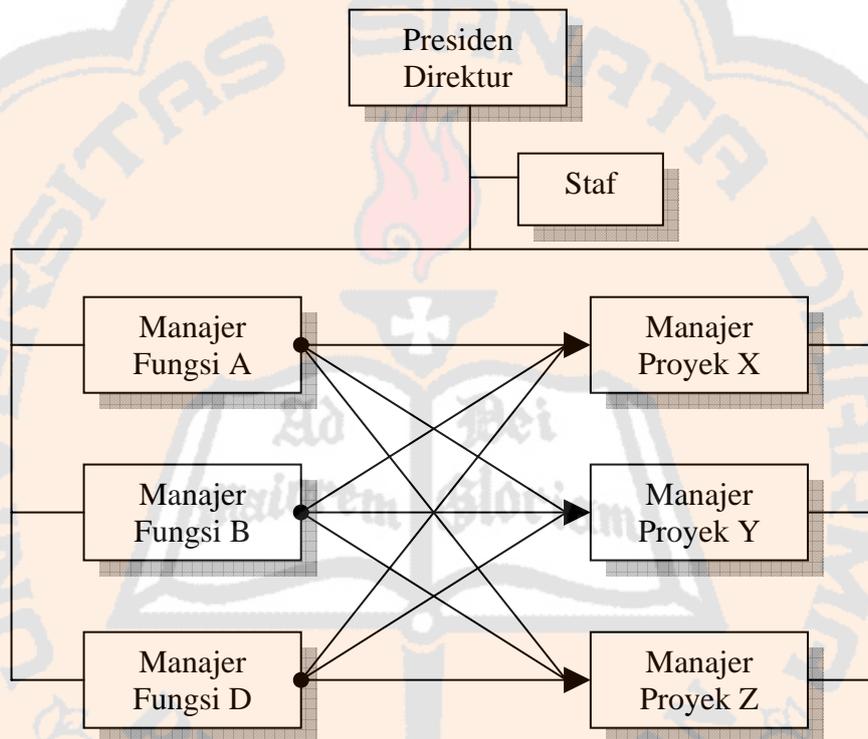
Didalam struktur unit bisnis para unit manajer bertanggung jawab atas aktivitas-aktivitas dari masing-masing unit dan unit bisnis berfungsi sebagai bagian yang semi-independen dari perusahaan. Menurut Halim, Tjahjono, Husein (2003:61) bentuk organisasi unit bisnis / divisi dapat dilihat pada halaman 11.



Gambar 2.3. Bentuk Organisasi Unit bisnis / Divisi

c. Struktur matriks

Menurut Athony & Govindarajan (2005:118) menyatakan bahwa organisasi dengan struktur matriks didalamnya unit-unit fungsional memiliki tanggung jawab ganda dan bentuk organisasi matrix dapat dilihat pada halaman 12.



Gambar 2.4. Bentuk Organisasi Matriks

2. Keunggulan

a. Organisasi fungsional, menurut Anthony & Govindarajan (2005:119).

Organisasi fungsional melibatkan gagasan mengenai seorang manajer yang membawa pengetahuan khusus untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan fungsi spesifik, yang berlawanan dengan manajer umum yang kurang memiliki pengetahuan khusus.

Pada intinya seorang manajer pemasaran berkonsentrasi pada bidangnya, begitu pula seorang manajer produksi berkonsentrasi dibidang produksi saja. Hal ini dapat dicontohkan seperti seorang spesialis yang terampil harus mampu melakukan men-supervisi atas para buruh yang bekerja dalam bidang yang sama secara lebih baik dibandingkan dengan seorang manajer generalis, sebagaimana seorang manajer yang terampil pada tingkat yang lebih tinggi harus mampu melakukan pengawasan secara lebih baik atas para manajer ditingkat yang lebih rendah pada fungsi yang sama. Oleh karena itu, keuntungan terpenting dari struktur fungsional adalah efisiensi.

- b. Organisasi unit-unit bisnis / divisional, menurut Anthony & Govindarajan (2005:120).
  - i. Struktur ini bisa berfungsi sebagai tempat pelatihan bagi manajemen secara umum, sehingga seorang manajer unit bisnis dituntut untuk bisa menunjukkan semangat kewirausahaan yang sama seperti yang dipunyai oleh CEO dari perusahaan independen
  - ii. Unit bisnis lebih dekat dengan pasar dari produk-produknya dibandingkan dengan kantor pusat maka para manajer unit bisnis, dapat membuat keputusan-keputusan produksi dan pemasaran yang lebih baik dibandingkan dengan cara yang diputuskan oleh kantor pusat

iii. Unit bisnis dapat memberikan reaksi yang cepat terhadap ancaman-ancaman atau peluang baru.

c. Organisasi matriks, menurut Anthony & Govindarajan (2005:543).

Organisasi ini tepat untuk dilaksanakan pada berbagai tahapan proyek. Seperti tahap perencanaan sebuah proyek konstruksi, arsitek, insinyur, penjadwal dan analisis biaya, jika proyek dilaksanakan oleh kontraktor luar maka tingkat pengendalian proyek akan bertambah.

### 3. Kelemahan

a. Organisasi fungsional menurut Anthony & Govindarajan (2005:119).

i. Di dalam organisasi fungsional terdapat ke tidak jelasan dalam menentukan *efektivitas* manajer fungsional secara terpisah (seperti, manajer produksi dan manajer pemasaran) karena tiap-tiap fungsi tersebut sama-sama memberikan kontribusi pada hasil akhir.

ii. Jika organisasi terdiri dari beberapa manajer yang bekerja dalam satu fungsi yang melapor ke beberapa manajer pada tingkat yang lebih tinggi dari fungsi tersebut maka perselisihan antar para manajer dari fungsi-fungsi berbeda hanya dapat diselesaikan ditingkat atas, meskipun perselisihan itu berasal dari tingkat organisasi yang lebih rendah.

iii. Struktur fungsional tidak memadai untuk diterapkan pada sebuah perusahaan dengan produk dan pasar yang beragam. Sebagai contoh konsumen (mesin pemotong rumput, peniup salju dan sebagainya yang dipasarkan pada rumah tangga); dan kredit

(sebuah unit yang menyediakan dana bagi pembelian perlengkapan). Karena beragamnya produk dan segmen konsumen yang dilayaninya maka struktur fungsional tidak bisa diterapkan.

- b. Organisasi unit-unit bisnis / divisional, menurut Anthony & Govindarajan (2005:120).
  - i. Adanya kemungkinan bahwa masing-masing staff unit bisnis menduplikasi sejumlah pekerjaan yang dalam organisasi fungsional dikerjakan dikantor pusat.
  - ii. Bahwa perselisihan yang terjadi diantara spesialis fungsional dalam organisasi perusahaan fungsional digantikan dengan perselisihan diantara unit-unit bisnis dalam organisasi unit bisnis.
- c. Matriks menurut Anthony & Govindarajan (2005:543).
  - i. Bisa menimbulkan ketegangan antara kedua atasan
  - ii. Tidak mempunyai anak buah
  - iii. Dari tiap unit-unit fungsi memiliki tanggung jawab ganda sehingga kinerja menjadi tidak optimal.

### **D. Kinerja**

#### 1. Definisi

Menurut Bastian (2002:329) kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program / kegiatan / kebijakan dalam mewujudkan sasaran. Tujuan misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic*

*planning*) suatu organisasi, secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Untuk mengetahui keberhasilan / kegagalan suatu organisasi, seluruh aktivitas organisasi tersebut harus dapat diukur dan pengukuran tersebut tidak semata-mata kepada *input* (masukan), tetapi lebih ditekankan kepada keluaran, atau manfaat program tersebut

Mulyadi (2001: 477) dalam Penggunaan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer menyatakan bahwa:

*“Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodic efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.*

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa, setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam visi dan misi organisasi. Produk dan jasa yang dihasilkan diukur berdasar kontribusinya terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

Menurut James B. Whittaker (1993) dalam *Government Performance and result Act. A Mandate for Strategis Planning and Performance Measurement* sebagai berikut:

*“Pengukuran/penilaian kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas”.*(James B. Whittaker)

Dalam penerapan pengukuran / penilaian kinerja, dibutuhkan suatu artikulasi yang jelas mengenai visi, misi, tujuan dan sasaran yang dapat diukur dari satu dan keseluruhan program. Ukuran tersebut bisa dikaitkan dengan hasil atau *outcome* dari setiap program yang dilaksanakan. Dengan demikian pengukuran kinerja organisasi merupakan dasar yang *reasonable* untuk pengambilan keputusan.

Penilaian Kinerja menurut Mulyadi, (2001:145) merupakan penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya

Sedangkan penilaian kinerja menurut Rudianto (2006:311) adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

### 2. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Indra Bastian (2001:330), prestasi pelaksanaan program yang dapat diukur akan mendorong pencapaian prestasi tersebut. Pengukuran prestasi yang dilakukan secara berkelanjutan memberikan umpan balik untuk upaya perbaikan secara terus menerus dan pencapaian tujuan di masa mendatang.

Peranan pengukuran prestasi alat manajemen untuk:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian prestasi.

2. Memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati.
3. Memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan skema kerja dan pelaksanaan
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran prestasi yang telah disepakati
5. Menjadikan alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki prestasi organisasi.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
10. Mengungkap permasalahan yang terjadi.

Menurut Mardiasmo (2002:122) tujuan pengukuran kinerja adalah:

- a. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik.
- b. Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi.
- c. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta motivasi untuk mencapai *goal congruence*.
- d. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.
- e. Sedangkan tujuan pokok pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2001: 477) adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

19

organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Tujuan penilaian kinerja menurut Mulyadi (2001:477) bermanfaat untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti : promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan criteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasannya menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Aspek pengembangan dari penilaian kinerja memotivasi dan mengarahkan kinerja individu dan upaya-upaya pengembangan karier. Aspek ini memperhatikan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat pengembangan dari anggota-anggota organisasi termasuk keahlian, pengalaman atau pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

Penilaian kinerja untuk tujuan pengembangan juga mencakup pemberian pedoman kepada karyawan untuk kinerjanya di masa datang. Informasi dalam penilaian kinerja membantu mengenali kekuatan dan

kelemahan dalam kinerja masa lalu dan menentukan arah apa yang harus diambil karyawan untuk memperbaikinya.

Kedua tujuan penilaian kinerja untuk evaluasi dan pengembangan tidak saling terpisah tetapi secara tidak langsung berbeda dalam hal orientasi waktu, metode dan peran atasan maupun bawahan.

Dengan mengkombinasikan baik aspek evaluasi maupun aspek pengembangan, penilaian kinerja semestinya menyediakan dasar bagi tindakan personalia dalam pengambilan keputusan dan meningkatkan pendayagunaan sumber daya manusia.

### 3. Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Mardiasmo (2002:122) manfaat pengukuran kinerja adalah:

- a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- b. Memberikan arahan untuk mencapai kinerja yang ditetapkan.
- c. Memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja kemudian membandingkan dengan target kinerja, serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja yang kurang baik.
- d. Sebagai dasar pemberian *reward* dan *punishment* secara objektif sesuai dengan pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- e. Sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.

g. Membantu bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

#### 4. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2001:316), penilaian kinerja dimanfaatkan manajemen untuk:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi atau pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

#### 5. Prinsip-prinsip Pemilihan Ukuran Kinerja

Pemilihan ukuran kinerja mempertimbangkan prinsip-prinsip sebagai berikut (Bastian, 2001:330-331):

- a. Evaluasi kembali ukuran yang ada.

Ukuran yang ada dievaluasi secara rutin. Apabila sudah tidak berguna, maka alasan yang terkait dengan kenyamanan manajemen perlu dikemukakan.

- b. Mengukur kegiatan yang penting, tidak hanya hasil keseluruhan.

- c. Pengukuran harus memotivasi tim kerja untuk pencapaian tujuan. (*Goal-Driven Teamwork*).

Pembagian proses pengukuran disesuaikan dengan mekanisme *team* kerja. Apabila tim bekerja dalam kerangka pencapaian tujuan, maka pengukuran lebih pada proses pencapaian tujuan tersebut. Ini berarti proses pengukuran memotivasi pencapaian tujuan.

- d. Proses pengukuran merupakan perangkat yang terintegrasi.

Sistem pengukuran harus terintegrasi dengan strategi organisasi.

Sistem pengukuran akan memonitor minimalisasi biaya, peningkatan kualitas, pengurangan waktu pelaksanaan produksi dan penciptaan pengambilan investasi yang wajar.

- e. Fokus pengukuran harus melibatkan akuntabilitas publik.

Ukuran internal yang umumnya digunakan adalah perbandingan kinerja dari tahun ketahun atau antar unit seperti divisi, departemen, kelompok dan individu. Selain itu, proses pengukuran harus mempertimbangkan penerimaan hasil pengukuran, terutama oleh masyarakat. Fokus eksternal ini biasanya dikaitkan dengan akuntabilitas publik.

6. Aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja

Menurut Anthony (2001: 177) ada dua jenis penilaian kinerja manajer pusat laba yaitu :

- a. Penilaian kinerja manajemen (*management performance*) memiliki fokus pada bagaimana hasil kerja manajer.

b. Penilaian kinerja ekonomi (*economic performance*) memiliki *focus* pada bagaimana kinerja pusat laba sebagai suatu lembaga ekonomis.

Penilaian kinerja manajemen berguna untuk perencanaan, berkoordinasi, dan mengontrol kegiatan sehari-hari dari pusat laba dan sebagai alat untuk memberikan motivasi yang tepat bagi manajer. Dalam penilaian kinerja ekonomi, laba suatu pusat laba tidak hanya ditentukan oleh laba yang dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba tetapi juga meliputi pendapatan serta biaya dari alokasi. Kedua jenis penilaian kinerja ini berbeda, karena laporan manajemen frekuensi penggunaannya lebih tinggi sementara laporan ekonomis hanya dibuat pada saat-saat tertentu ketika keputusan ekonomis dibuat.

Aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja manajemen untuk pengukuran kinerja biasanya dilakukan untuk aspek-aspek berikut ini (Indra Bastian, 2001:331):

a. Aspek finansial

Aspek finansial meliputi anggaran atau *cash flow*. Aspek finansial ini sangat penting diperhatikan dalam pengukuran kinerja sehingga dianalogikan sebagai aliran darah dalam tubuh manusia.

b. Kepuasan Pelanggan

Dalam globalisasi perdagangan, peran dan posisi pelanggan sangat krusial dalam penentuan strategi perusahaan. Untuk itu, manajemen perlu memperoleh informasi yang relevan tentang tingkat kepuasan pelanggan.

c. Operasi dan Pasar Internal

Informasi operasi dan mekanisme pasar internal diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi dirancang untuk pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Disamping itu, informasi operasi dan pasar internal menentukan tingkat efisiensi dan efektivitas operasi organisasi.

d. Kepuasan Pegawai

Dalam organisasi yang banyak melakukan inovasi, peran strategis pegawai amat menentukan kelangsungan organisasi.

e. Kepuasan Komunitas dan *Shareholders/Stakeholders*

Pengukuran kinerja perlu dirancang untuk mengakomodasi kepuasan para *stakeholders*.

f. Waktu

Informasi untuk pengukuran harus informasi terbaru, sehingga manfaat hasil pengukuran kinerja dapat dimaksimalkan.

Tiga perangkat kerja yang harus dinilai manajemen adalah (Stephen, 1996:124):

- a. Hasil tugas individual: Dengan menggunakan hasil tugas individual seorang manajer dapat menilai atas dasar kriteria seperti kualitas yang diproduksi, residu yang dihasilkan dan biaya produksi per unit produksi. Hasil tugas individual kemudian dibandingkan dengan sasaran yang lebih ditentukan terdahulu.

- b. Perilaku: Perilaku karyawan mencakup perilaku individu dan perilaku kelompok. Misalnya ketepatan waktu per departemen dalam memasukkan laporan bulanan atau gaya kepemimpinan yang diperlihatkan oleh manajer.
  - c. Ciri-ciri individu ini mempunyai korelasi yang paling jauh dengan kinerja aktual suatu pekerjaan, sehingga dikenal sebagai perangkat kriteria terlemah dari pada hasil tugas individu maupun perilaku
7. Jenis-jenis ukuran kinerja

Menurut Anthony & Govindarajan (2005:249-251)

a. Marjin Kontribusi

Marjin kontribusi menunjukkan rentang (*Spread*) antara pendapatan dengan beban variabel. Alasannya karena beban tetap berada diluar kendali manajer tersebut sehingga para manajer harus memusatkan perhatian untuk memaksimalkan marjin kontribusi. Permasalahan dari argumen tersebut adalah bahwa alasannya tidak tepat; karena pada kenyataannya, hampir seluruh pengeluaran tetap dapat dikendalikan oleh para manajer, banyak pos pengeluaran merupakan suatu kebijakan; maksudnya pos tersebut dapat dirubah sesuai dengan kebijakan manajer pusat laba tetap mempertahankan. Asumsinya manajemen senior ingin agar pusat laba tetap mempertahankan agar beban kebijakan ini sesuai dengan jumlah yang telah disetujui dalam proses formulasi anggaran. Fokus pada marjin kontribusi cenderung akan membuat perhatian beralih dari tanggung jawab tersebut. Lebih

lanjut lagi, bahkan jika suatu beban seperti gaji administrasi, tidak dapat diubah dalam jangka pendek, manajer pusat laba masih tetap bertanggung jawab untuk mengendalikan efisiensi dan produktifitas pegawai.

Rumus perhitungan margin kontribusi:

$$\frac{\text{Penjualan dikurangi beban variabel (harga pokok penjualan + \text{Penjualan variabel})}}{\text{Penjualan}}$$

### b. Laba Langsung

Laba langsung mencerminkan kontribusi pusat laba terhadap overhead umum dan laba perusahaan. Ukuran ini menggabungkan seluruh pengeluaran pusat laba, baik yang dikeluarkan oleh atau dapat ditelusuri langsung ke pusat laba tersebut tanpa memperdulikan apakah pos-pos ini ada dalam kendali manajer pusat laba atau tidak, meskipun demikian pengeluaran yang terjadi dikantor pusat tidak termasuk dalam perhitungan ini. Kelemahan dari pengukuran laba langsung adalah bahwa ia tidak memasukan unsur manfaat motivasi dari biaya-biaya kantor pusat.

Rumus perhitungan Laba langsung:

$$\text{Margin kontribusi} - (\text{biaya-biaya divisi lainnya} + \text{Pembebanan dari divisi-divisi lainnya}) \text{ atau Biaya tetap yang dikeluarkan oleh pusat laba}$$

### c. Laba yang dapat dikendalikan

Pengeluaran-pengeluaran kantor pusat dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan.

Yang termasuk dalam kategori pertama adalah pengeluaran-pengeluaran yang dapat dikendalikan, paling tidak, pada tingkat tertentu oleh manajer unit bisnis. Layanan teknologi informasi misalnya, kekurangan utama dari ukuran ini adalah karena ukuran tersebut tidak memasukan beban kantor pusat yang tidak dapat dikendalikan maka ukuran ini tidak dapat langsung dibandingkan baik dengan data yang diterbitkan atau data asosiasi dagang yang melaporkan laba dari perusahaan-perusahaan lain di industri yang sama.

Rumus perhitungan laba yang dapat dikendalikan:

Laba langsung – alokasi biaya-biaya perusahaan yang dapat dikendalikan atau beban biaya korporat yang dapat dikendalikan

d. Laba sebelum pajak

Dalam ukuran ini, seluruh overhead korporat dialokasikan ke pusat laba berdasarkan jumlah relatif dari beban yang dikeluarkan oleh pusat laba. Ada dua argumen yang menentang alokasi ini. Pertama, karena biaya-biaya yang dikeluarkan oleh staf di departemen korporat seperti bagian keuangan, akuntansi dan sumber daya manusia tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba maka manajer tersebut sebaiknya tidak dianggap bertanggung jawab untuk biaya tersebut. Kedua sulit untuk mengalokasikan jasa staf korporat dengan cara yang secara wajar mencerminkan jumlah biaya yang dikeluarkan oleh setiap pusat laba.

Meskipun demikian, ada tiga argumen yang mendukung dimasukkannya overhead korporat kedalam laporan kinerja dari pusat laba. Pertama unit jasa korporat memiliki kecenderungan untuk meningkatkan dasar kekuatan dan untuk memperluas keunggulannya tanpa memperhatikan dampaknya terhadap perusahaan secara keseluruhan. Mengalokasikan biaya-biaya overhead perusahaan kepada pusat laba akan meningkatkan kecenderungan bahwa para manajer pusat laba akan mempertanyakan biaya-biaya ini untuk memeriksa pengeluaran kantor pusat. Kedua kinerja setiap pusat laba akan lebih realistis dan lebih dapat diperbandingkan dengan kinerja para pesaing yang memberikan jasa yang sama. Ketiga, ketika para manajer mengetahui bahwa pusat laba mereka tidak akan menunjukkan laba kecuali semua biaya, termasuk bagian overhead perusahaan yang dialokasikan tertutupi, maka mereka akan termotivasi untuk membuat keputusan, pemasaran jangka panjang yang optimal, penetapan harga, bauran produk, yang akan memberikan manfaat bagi perusahaan secara keseluruhan.

Rumus perhitungan laba sebelum pajak:

Laba yang dapat dikendalikan – alokasi biaya lain-lain perusahaan atau alokasi korporat lainnya

e. Laba bersih

Disini, perusahaan mengukur kinerja pusat laba domestik berdasarkan laba bersih (*net income*), yaitu jumlah laba bersih setelah

pajak. Ada dua argumen utama yang menentang penggunaan metode ini: (1) laba setelah pajak sering kali merupakan persentase yang konstan atas laba sebelum pajak, dalam kasus mana tidak terdapat manfaat dengan memasukan unsur pajak penghasilan dan (2) karena banyak keputusan tidaklah tepat jika para manajer pusat laba harus menanggung konsekuensi dari keputusan-keputusan tersebut.

Meskipun demikian, ada situasi dimana tarif pajak bervariasi antar pusat laba. Sebagai contoh, anak perusahaan diluar negeri atau unit-unit bisnis yang beropersai diluar negeri akan memiliki tarif pajak penghasilan yang berbeda. Pada kasus yang lain, pusat laba dapat mempengaruhi besarnya pajak penghasilan melalui kebijakan kredit, cicilan, keputusan mereka dalam membeli atau menjual peralatan, untuk membedakan antara laba kotor dengan laba kena pajak, sehingga dalam situasi-situasi tertentu sangat mudah untuk mengalokasikan beban pajak penghasilan ke pusat-pusat laba, tidak hanya untuk mengukur laba ekonomis tetapi juga untuk memotivasi para manajer untuk meminimalkan beban pajak.

Rumus perhitungan Laba Bersih:

Laba sebelum pajak – pajak penghasilan

Contoh Laporan Laba Rugi suatu Pusat Laba

		Ukuran Profitabilitas
Penjualan	\$1.000	
Dikurangi beban variabel		
Harga pokok penjualan	(600)	
Penjualan variabel	(180)	
<b>Margin kontribusi</b>	<b>220</b>	(1)
Biaya tetap yang dikeluarkan oleh pusat laba	(90)	
<b>Laba langsung</b>	<b>130</b>	(2)
Beban biaya korporat yang dapat dikendalikan	(10)	
<b>Laba yang dapat dikendalikan</b>	<b>120</b>	(3)
Alokasi korporat lainnya	(20)	
<b>Laba belum kena pajak</b>	<b>100</b>	(4)
Pajak	(40)	
<b>Laba bersih</b>	<b>60</b>	(5)

8. Mekanisme pengukuran kinerja

Mekanisme pengukuran kinerja menurut Indra Bastian (2001:332)

dapat dilaksanakan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Membuat komitmen dan menjalankan pengukuran kinerja.

Hal yang perlu dilakukan adalah sesegera mungkin membuat komitmen pengukuran kinerja, dan menjalankannya dengan tidak

mengharapkan pengukuran kinerja akan langsung sempurna, untuk itu perlu dilakukan evaluasi terhadap pengukuran kinerja tersebut.

- b. Perlakuan pengukuran kinerja sebagai suatu proses yang berkelanjutan (*on going process*).

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses yang bersifat interaktif.

Proses ini merupakan suatu cerminan upaya organisasi untuk memperbaiki kinerja.

- c. Menyesuaikan proses pengukuran kinerja dengan organisasi.

Organisasi harus menetapkan ukuran kinerja yang sesuai dengan bentuk dan besarnya organisasi, budaya, visi, tujuan, sasaran, dan struktur organisasi.

### 9. Teknik dan Metode Pengukuran Kinerja.

Tidak ada satupun pengukuran yang dapat memenuhi keinginan seluruh bagian organisasi. Seperangkat ukuran yang seimbang dapat menceritakan secara lengkap apa yang terjadi dalam organisasi. Seperangkat ukuran tersebut seperti: keuangan, non-keuangan: biaya, non-biaya: internal, eksternal: proses, dan hasil. Dalam hal ini keseimbangan hanya dapat didefinisi dalam hubungannya dengan strategi tertentu organisasi. Oleh karena itu, *competitor* yang mempunyai kegiatan yang sama pun tidak akan memiliki seperangkat ukuran yang sama (Bastian, 2001: 332-333).

Skala pengukuran dapat dibedakan menjadi empat:

a. Skala Nominal

Skala pengukuran yang paling rendah tingkatnya karena dengan skala ini obyek pengukuran hanya dapat dikelompokkan berdasarkan cirri yang sama. Kelompok atau golongan tidak dibedakan berdasarkan tingkatan, yaitu bahwa kelompok yang satu tidak dapat dikatakan lebih tinggi atau lebih rendah daripada tingkatan kelompok yang lain. Kalaupun kelompok klasifikasi ini akan diberi angka, maka angka itu hanya sebagai nomor pembeda. Sehingga perhitungan matematik tidak diperlukan.

b. Skala Ordinal

Skala ini lebih baik daripada skala nominal. Selain mempunyai ciri yang sama dengan skala nominal, yaitu dapat menggolongkan obyek dalam golongan yang berbeda. Skala ordinal mempunyai kelebihan dari skala nominal, yaitu bahwa golongan atau klasifikasi dalam skala ordinal dapat dibedakan tingkatannya. Apabila angka digunakan dalam penggolongan, maka angka itu hanya menunjukkan perbedaan tingkatan tanpa mengetahui jarak antara tingkatan. Obyek yang tingkatannya lebih tinggi dapat diberi simbol dengan angka besar atau kecil yang konsisten.

c. Skala Interval

Skala ini memiliki cirri yang sama dengan skala ordinal, yaitu dapat membedakan obyek kedalam golongan yang berjenjang.

Kelebihan yang dimilikinya adalah bahwa skala interval mempunyai unit pengukuran yang sama sehingga jarak antara satu titik dengan titik yang lain, atau dengan satu golongan dengan golongan yang lain, dapat diketahui. Contohnya, dengan skala thermometer, es yang menurut thermometer berada pada titik nol derajat celsius, tidak berarti bahwa es tersebut tidak mempunyai kadar panas sama sekali

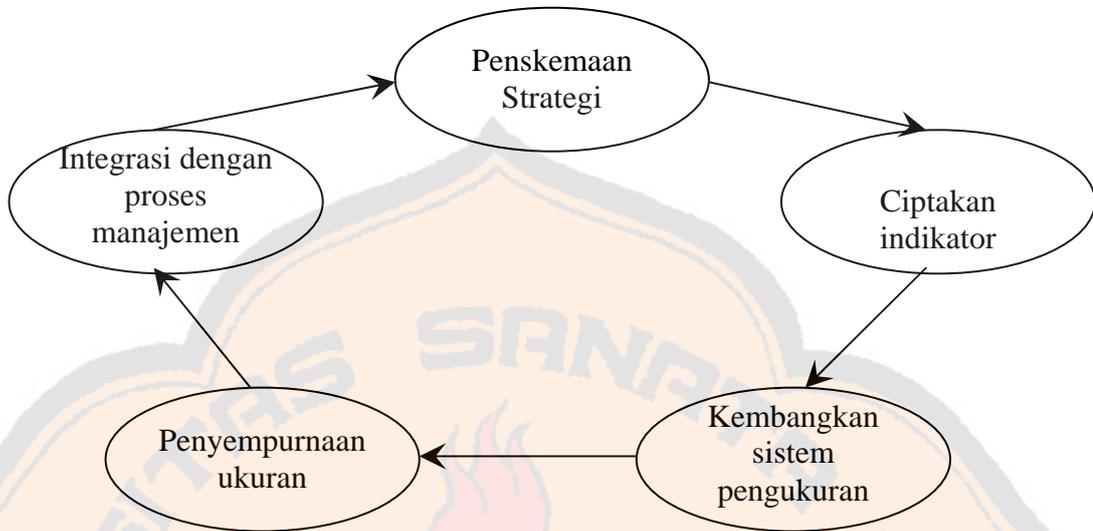
#### d. Skala Rasio

Skala rasio merupakan skala yang tertinggi tingkatnya. Selain mempunyai kesamaan dengan kesamaan interval, yang juga mempunyai ciri yang dimiliki oleh semua skala dibawahnya. Skala rasio mempunyai titik nol yang sebenarnya. Ini berarti bahwa apabila suatu obyek diukur benar-benar tidak ada. Contoh skala rasio adalah rasio profitabilitas, solvabilitas, dan likuiditas

#### 10. Siklus Pengukuran Kinerja

Menurut Bastian (2001:333) terdapat 5 (lima) tahap untuk melakukan pengukuran kinerja yaitu penskemaan strategik, penciptaan Indikator, Pengembangan Sistem Pengukuran Data, Penyempurnaan ukuran Kinerja, dan Pengintegrasian dengan proses manajemen, dapat diilustrasikan dalam gambar berikut ini.

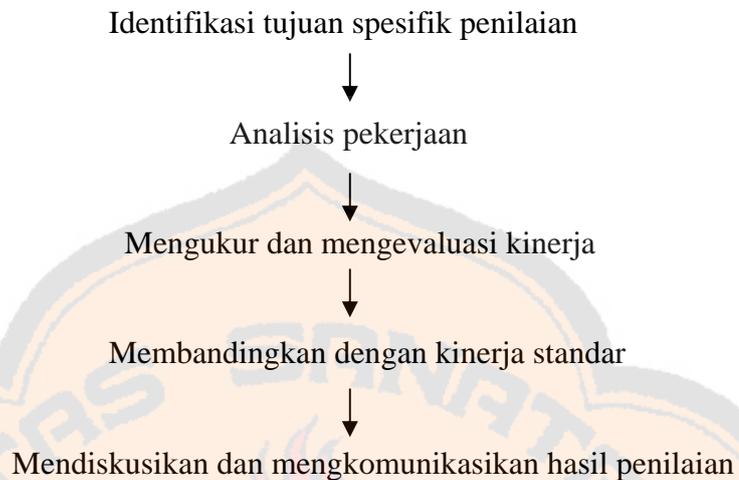
Gambar 2.5. Siklus Pengukuran Kinerja



#### 11. Proses Penilaian Kinerja

Proses pengukuran prestasi menurut Mulyadi (1984:140) menjelaskan bahwa pengukuran prestasi dilakukan dengan cara membandingkan dengan angka-angka hasil realisasi dengan angka-angka patokan. Pada umumnya yang dipakai sebagai angka patokan adalah angka-angka anggaran. Jika hasil kegiatan tahun yang telah lampau mencerminkan usaha yang berhasil, maka angka-angka realisasi tahun tersebut dapat dipakai sebagai angka patokan didalam analisa prestasi. Dari hasil perbandingan angka realisasi dengan angka patokan dapat ditentukan jumlah penyimpangan atau selisih. Menurut Mulyadi (2001:140) Proses penilaian kinerja dapat dilihat pada halaman 36

Bagan 2.6. Proses penilaian kinerja



## E. Anggaran

### 1. Pengertian

Menurut Darsono & Purwanti (2009: 111-112) Anggaran adalah rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang sedangkan penganggaran adalah proses penyusunan anggaran yang dimulai pembuatan panitia, pengumpulan dan pengklasifikasian data, pengajuan rencana kerja fisik dan keuangan tiap-tiap seksi, bagian, divisi, penyusunan secara menyeluruh, merevisi dan mengajukan kepada pimpinan puncak untuk di setujui dan dilaksanakan.

Pada umumnya setiap perusahaan menyusun anggaran sebagai pedoman untuk melaksanakan kegiatan. Ada beberapa pengertian tentang anggaran antara lain sebagai berikut:

- a) Anggaran dapat berupa anggaran fisik dan anggaran keuangan.

Anggaran lazim disebut rencana kerja yang dituangkan secara

tertulis dalam bentuk angka-angka keuangan, lazim disebut anggaran formal.

- b) Anggaran lazim disebut perencanaan dan pengendalian laba, yaitu proses yang ditujukan untuk membantu manajemen dalam perencanaan dan pengendalian secara efektif.
- c) Anggaran adalah suatu perencanaan laba strategis jangka panjang, suatu perencanaan taktis laba jangka pendek; suatu system akuntansi berdasarkan tanggung-jawab sebagai alat untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi.
- d) Anggaran adalah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Pada umumnya disusun secara tertulis.
- e) Anggaran dapat dianggap sebagai system yang memiliki kekhususan tersendiri atau sebagai sub-sistem yang memerlukan hubungan dengan sub-sistem lain yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan.
- f) Anggaran dianggap sebagai system yang otonom karena mempunyai sasaran serta cara-cara kerja tersendiri yang merupakan satu kebulatan dan yang berbeda dengan sasaran serta cara kerja system lain yang ada dalam perusahaan, anggaran sekaligus juga disebut sub-sistem.

### 2. Model Penyusunan Anggaran

Menurut Darsono & Purwanti (2009: 113-115) para penyusun anggaran menyusun anggaran teori, praktek dan prediksi perubahan situasi ekonomi, social, dan politik. Penyusunan anggaran berdasar teori adalah pembuatan anggaran berdasar pengetahuan ekonomi perusahaan, dimana titik sentral perusahaan adalah mencari laba. Oleh sebab itu, laba harus ditentukan dahulu, kemudian disusun strategi dan program kerja untuk mencapai sasaran laba. Penyusunan anggaran berdasar praktek adalah pembuatan anggaran berdasar pengalaman praktek atau berdasar data historis. Data historis tersebut diperoleh secara ilmiah kemudian dijadikan bahan untuk menyusun anggaran. Cara ini lazim digunakan, karena lebih mudah dan dapat digunakan jika kondisi ekonomi, social, dan politik stabil. Penyusunan anggaran berdasar prediksi perubahan situasi ekonomi, social, dan politik adalah pembuatan anggaran berdasar ramalan para ahli ekonomi, social, dan ahli politik. Jika masa depan ekonomi, social, dan politik stabil, tim anggaran dapat menggunakan data historis, tetapi jika masa depan ekonomi, social, dan politik tidak stabil atau ada perubahan yang cepat, maka data historis tetap dijadikan dasar pembuatan anggaran dengan diadakan penyesuaian hasil ramalan perubahan kondisi ekonomi, social, dan politik.

### 3. Tujuan Penganggaran

Menurut Darsono (2009:116) penganggaran bertujuan

- a) Memaksa manager membuat rencana kerja
- b) Tolak ukur mengevaluasi kinerja
- c) Meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar manager, dan
- d) Membantu pengambilan keputusan

### 4. Kegunaan Anggaran

Menurut Darsono (2009:117) kegunaan anggaran adalah untuk perencanaan dan pengendalian, evaluasi kinerja dan untuk mengarahkan perilaku manajer dan karyawan. Dalam perencanaan, perusahaan menyusun anggaran induk (master budget) berdasar prediksi masa mendatang yang terbaik mengenai tingkat aktivitas.

## **F. Indikator Kinerja**

### 1. Pengertian Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung atau diukur serta digunakan sebagai alat untuk menilai atau melihat tingkat kinerja. (Bastian 2001:337)

## 2. Fungsi Indikator Kinerja

Fungsi Indikator Kinerja menurut Bastian,(2001:339) adalah

- a) Memperjelas tentang apa, berapa, dan kapan suatu kegiatan dilaksanakan. Kegiatan umumnya berjangka waktu tidak lebih lama dari satu tahun. Kejelasan tentang apa yang dilakukan dalam aktivitas keseharian organisasi dalam tahun per tahun.
- b) Menciptakan konsensus yang dibangun oleh berbagai pihak terkait untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan program/kegiatan/kebijakan dan dalam menilai kinerja memberikan rambu-rambu bagi organisasi untuk melaksanakan kegiatannya, maka setiap pihak mendapatkan kesepahaman tentang tahapan dan kriteria yang dibangun dalam menjalankan aktivitasnya.
- c) Membangun dasar bagi pengukuran, analisis dan evaluasi kinerja organisasi/unit kerja. Indikator akan menjadi patokan bagi organisasi dalam menjalankan tugasnya.

## 3. Manfaat Indikator Kinerja

Menurut Bastian (2001:339) manfaat dari tuntutan skema indikator kinerja sebagai berikut

- a. Memberikan kejelasan tujuan organisasi
- b. Mengembangkan persetujuan pengukuran aktivitas
- c. Keuntungan lebih tinggi atas proses produksi
- d. Fasilitas perbandingan kinerja dari organisasi yang berbeda

- e. Memberi fasilitas *setting of target* untuk organisasi dan manager, mempertimbangkan pertanggungjawaban organisasi ke pemilik
4. Syarat-syarat Indikator Kinerja

Syarat-syarat Indikator Kinerja menurut Bastian (2001:340) adalah

- a. Spesifik dan jelas, sehingga tidak ada kesalahan interpretasi.
- b. Dapat diukur secara objektif baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif, apabila keduanya diukur menggunakan indikator kinerja mempunyai kesimpulan yang sama.
- c. Relevan, artinya bahwa indikator kinerja harus menangani aspek-aspek objektif yang relevan.
- d. Dapat dicapai, penting dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat, serta dampak.
- e. Harus cukup fleksibel terhadap perubahan/penyesuaian pelaksanaan dan hasil pelaksanaan kegiatan.
- f. Efektif, informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis dengan dana yang tersedia.

### **G. Pusat Laba**

1. Pengertian pusat laba

Menurut Anthony & Govindarajan (2005:253) Pusat Laba adalah suatu unit organisasi yang didalamnya pendapatan dan beban diukur secara moneter.

## 2. Manfaat pusat laba

Manfaat pusat laba menurut Anthony & Govindarajan (2005:240)

- a. Kualitas keputusan dapat meningkat karena keputusan tersebut dibuat oleh para manajer yang paling dekat dengan titik keputusan.
- b. Kecepatan dari pengambilan keputusan operasional dapat meningkat karena tidak perlu mendapat persetujuan terlebih dahulu dari kantor pusat.
- c. Manajemen kantor pusat bebas dari pengambilan keputusan harian sehingga dapat berkonsentrasi pada hal-hal yang lebih luas.
- d. Manajer hanya tunduk pada sedikit batasan dari korporat, lebih bebas untuk menggunakan imajinasi dan inisiatifnya.
- e. Karena pusat-pusat laba serupa dengan perusahaan yang independen, maka pusat laba memberikan tempat pelatihan yang sempurna bagi manajemen umum. Para manajer mendapatkan pengalaman dalam mengelola seluruh area fungsional, dan manajemen yang lebih tinggi mendapatkan kesempatan untuk mengevaluasi potensi pekerjaan yang tingkatnya lebih tinggi.
- f. Kesadaran laba (*Profit consciousness*) dapat ditingkatkan karena manajer yang bertanggung jawab atas laba akan selalu mencari cara untuk meningkatkan labanya. (seorang manajer yang bertanggung jawab untuk kegiatan pemasaran misalnya, cenderung untuk menyetujui pengeluaran promosi yang dapat meningkatkan penjualan, sama halnya seperti manajer yang bertanggung jawab atas

laba yang akan termotivasi untuk membuat promosi yang akan meningkatkan laba).

- g. Pusat laba memberikan informasi yang siap pakai bagi manajemen puncak (*top management*) Mengenai profitabilitas dari komponen-komponen individual perusahaan.
- h. Karena keluaran (*output*) yang dihasilkan telah siap pakai, maka pusat laba sangat responsif terhadap tekanan untuk meningkatkan kinerja kompetitifnya

### 3. Kesulitan dengan pusat laba

Menurut Anthony & Govindarajan (2005:241) selain manfaat yang diperoleh tadi, pusat-pusat laba dapat menimbulkan beberapa kesulitan:

- a. Pengambilan keputusan yang terdesentralisasi akan memaksa manajemen puncak untuk lebih mengandalkan laporan pengendalian manajemen dan bukan wawasan pribadinya atas suatu operasi, sehingga mengakibatkan hilangnya pengendalian.
- b. Jika manajemen kantor pusat lebih mampu dan memiliki informasi lebih baik dari pada manajer pusat laba pada umumnya maka kualitas keputusan yang diambil pada tingkat unit akan berkurang.
- c. Perselisihan dapat meningkat karena adanya argumen-argumen mengenai harga transfer yang sesuai, pengalokasian biaya umum (*common cost*) yang tepat dan kredit untuk pendapatan yang sebelumnya dihasilkan secara bersama-sama oleh dua atau lebih unit bisnis.

- d. Unit-unit organisasi yang pernah bekerja sama sebagai unit fungsional akan saling berkompetisi satu sama lain. Peningkatan laba untuk satu manajer dapat berarti pengurangan laba bagi manajer yang lain. Dalam suatu seperti ini, seorang manajer dapat saja gagal untuk memberikan potensi penjualan ke unit lain yang lebih tepat untuk merealisasikannya; menimbun pegawai atau peralatan yang akan lebih baik, dari sudut pandang seluruh perusahaan, jika di gunakan di unit lain; atau membuat keputusan produksi yang memiliki konsekuensi biaya yang tidak diinginkan bagi unit lain.
- e. Divisionalisasi dapat mengakibatkan biaya tambahan karena adanya tambahan manajemen, pegawai, dan pembukuan yang dibutuhkan, dan mungkin mengakibatkan duplikasi tugas di setiap pusat laba.
- f. Para manajer umum yang kompeten mungkin saja tidak ada dalam organisasi fungsional karena tidak adanya kesempatan yang cukup bagi untuk mengembangkan kompetensi manajemn umum.
- g. Mungkin ada terlalu banyak tekanan atas profitabilitas jangka pendek dengan mengorbankan profitabilitas jangka panjang. Karena ingin melaporkan laba yang tinggi, manajer pusat laba dapat lalai melaksanakan penelitian dan pengembangan, program-program pelatihan, ataupun perawatan. Kecenderungan ini khususnya terjadi ketika frekuensi pergantian manajer pusat laba relatif tinggi. Dalam situasi seperti ini, para manajer memiliki alasan yang tepat untuk

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

44

percaya bahwa tindakan-tindakan yang mereka ambil tidak mempengaruhi profitabilitas sampai mereka pindah ke pekerjaan lain.

- h. Tidak ada sistem yang memuaskan untuk memastikan bahwa optimalisasi laba dari masing-masing pusat laba akan mengoptimalkan laba perusahaan secara keseluruhan.



### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus pada suatu perusahaan yaitu penelitian terhadap obyek tertentu dalam jumlah yang terbatas. Hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh hanya berlaku bagi data dan perusahaan yang diteliti.

##### B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian : penelitian dilakukan pada PT. Citra Hanggar Kreasi
2. Waktu penelitian : Oktober-Desember 2009

##### C. Subjek dan Objek Penelitian

- a. Subjek penelitian :

Kepala Bagian Pemasaran yang terkait dengan penilaian pusat laba

- b. Objek penelitian :

1. Informasi akuntansi pertanggung jawaban fungsi pusat laba
2. Laporan keuangan pusat laba

## D. Teknik Pengumpulan Data

### 1. Wawancara

Teknik Ini dilakukan untuk mendapatkan data-data yang berhubungan dengan permasalahan yang diangkat, dan untuk mendapatkan gambaran umum perusahaan dengan mengajukan pertanyaan secara langsung kepada pihak yang ditunjuk oleh pimpinan.

### 2. Observasi

Teknik pengumpulan dilakukan dengan cara melakukan pengamatan langsung pada objek sehingga, mendapatkan gambaran yang jelas mengenai perusahaan sehubungan dengan penelitian ini.

## E. Data yang Dibutuhkan

1. Gambaran umum perusahaan
2. Jenis produk atau jasa yang dijual
3. Penggolongan atau klasifikasi biaya
4. Distribusi biaya bersama
5. Peranan manajer fungsi dalam perancangan anggaran
6. Anggaran laba yang ditetapkan dari tahun ke tahun
7. Realisasi laba yang diperoleh dari tahun ke tahun
8. Pendapatan yang diperoleh fungsi pemasaran

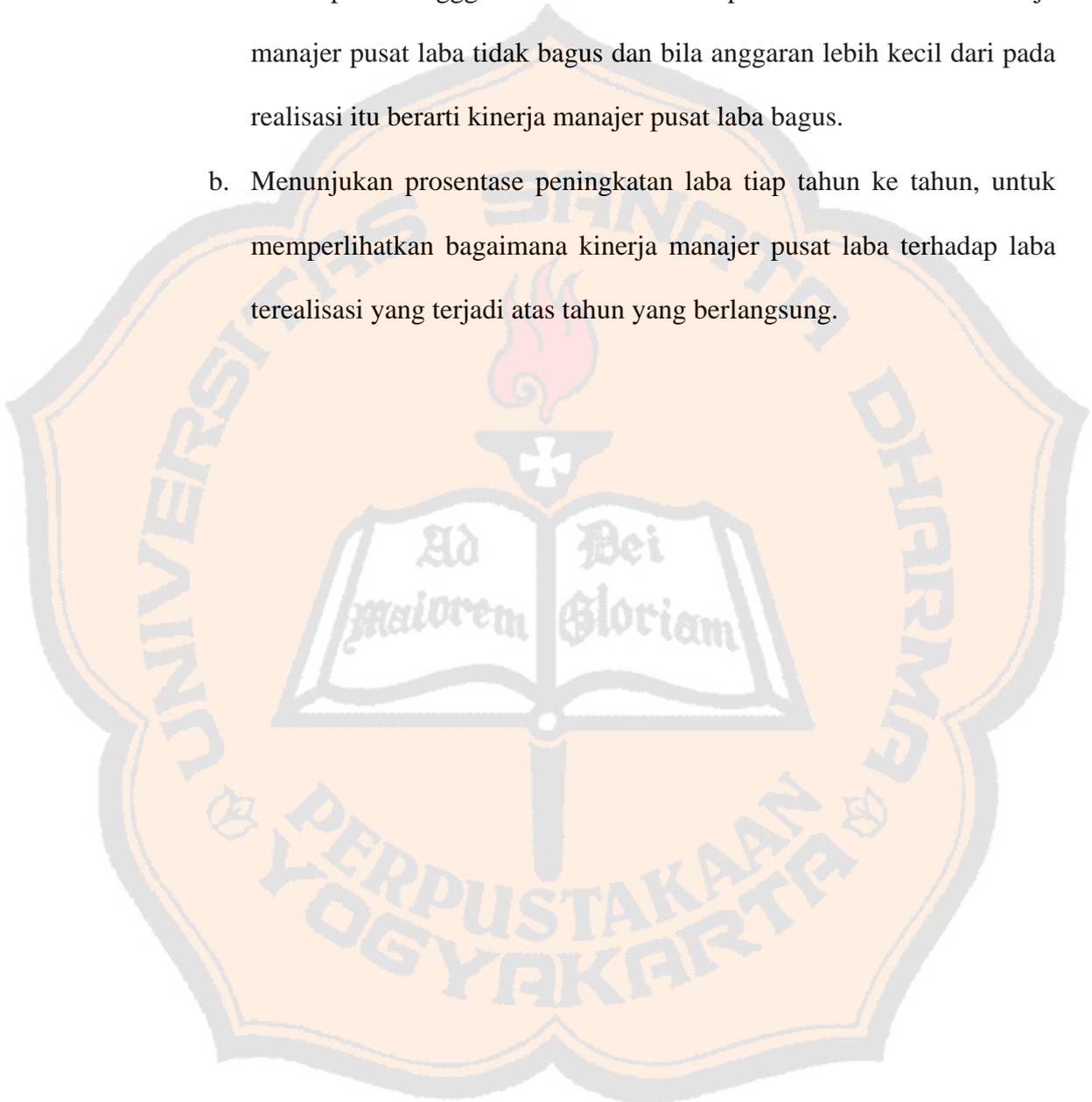
## F. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dari hasil penelitian, kemudian diolah dan di analisa. Penganalisaan data diperlakukan agar kesimpulan dan saran yang akan diberikan sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan.

Teknik analisa data yang akan digunakan dalam memecahkan masalah adalah sebagai berikut:

1. Untuk menjawab rumusan masalah pertama adalah dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut:
  - a. Mengidentifikasi pusat laba yang ada di dalam perusahaan.
  - b. Mendeskripsikan hasil temuan mengenai konsep laba yang diterapkan
  - c. Konsep-konsep laba yang digunakan untuk menilai kinerja manajer pusat laba dengan konsep laba sebagai berikut:
    - i. Margin kontribusi
    - ii. Laba Langsung
    - iii. Laba yang dapat dikendalikan
    - iv. Laba Bersih Sebelum Pajak
    - v. Laba Bersih Sesudah Pajak
  - d. Setelah mengetahui konsep laba yang diterapkan oleh perusahaan kemudian dilakukan analisis kritis sehingga dapat membandingkan konsep laba mana yang digunakan oleh PT. Citra Hanggar Kreasi untuk menilai ataupun mengukur kinerja pusat laba dan untuk mengetahui apakah penggunaannya sesuai dengan kajian teori atau tidak.

2. Untuk menjawab rumusan masalah kedua, yaitu:
  - a. Membandingkan antara laba yang dianggarkan dengan realisasi tahun lalu. Apabila anggaran lebih besar dari pada realisasi berarti kinerja manajer pusat laba tidak bagus dan bila anggaran lebih kecil dari pada realisasi itu berarti kinerja manajer pusat laba bagus.
  - b. Menunjukkan prosentase peningkatan laba tiap tahun ke tahun, untuk memperlihatkan bagaimana kinerja manajer pusat laba terhadap laba terealisasi yang terjadi atas tahun yang berlangsung.



## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### A. Sejarah perusahaan

Hanggar biliar dan *café* adalah perusahaan dibidang jasa yang menyediakan fasilitas olah raga biliar, Hanggar biliar terbentuk atas gagasan atlet nasional dan PB.POBSI (Persatuan Olah Raga Biliar Seluruh Indonesia) dan para pengusaha atau investor, yang terdiri dari Drs. Sangadji Rachman, Paul Matheus Chir Suhardyanto, Drs.Proito Saleh, Insinyur Susatyo Prahara, dan Surya Lukita Warman.

Hanggar biliar Yogyakarta menyediakan 27 meja 9 *feet* standar internasional yang dilengkapi dengan *café*/mini bar sebagai fasilitas untuk menambah kenyamanan dan tempat bersantai bagi pengunjung. *Café* Hanggar biliar melengkapi fasilitas yang memadai bagi mereka pecinta olah raga biliar dengan aneka ragam makanan dan minuman yang tentunya dengan harga terjangkau bagi kalangan mahasiswa, *café* ini juga merupakan tempat untuk bersantai setelah berolahraga. Pelayanan cepat dan mengutamakan kepuasan pelanggan merupakan komitmen Hanggar biliar untuk memberikan yang terbaik. Tempat ini juga memiliki lahan parkir yang luas untuk kendaraan bermotor dan mobil yang akan memberikan rasa tenang dan nyaman untuk memarkir kendaraan pengunjung. Memberikan pelayanan terbaik adalah prioritas utama bagi Hanggar biliar dalam memenuhi kepuasan dan kenyamanan pengunjung.

Oleh karena itu, Hanggar biliar selalu membenahi setiap kekurangan yang ada dari mulai pelayanan hingga fasilitas yang disediakan, tempat santai tersedia di berbagai sudut untuk menambah rasa nyaman saat berolah raga ataupun setelah berolah raga

Hanggar telah menjalankan program pembinaan bagi pebiliar muda untuk meningkatkan dan mengembangkan olah raga biliar. John David Adam selaku Operasional Manajer ingin membuat program pembinaan bagi pebiliar muda untuk meningkatkan dan mengembangkan olah raga biliar.

### **B. Visi dan Misi**

Visi PT Citra Hanggar Kreasi adalah menyediakan fasilitas biliar untuk membuat program pembinaan bagi pebiliar muda untuk meningkatkan dan mengembangkan olah raga biliar.

PT Citra Hanggar Kreasi mempunyai misi untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas atlet biliar serta tempat ajang turnamen ditingkat nasional guna mengembangkan olah raga khususnya biliar.

## C. Lokasi

PT Citra Hanggar Kreasi biliar terletak di Dalem Puro Pakualaman Purwokinanti PA. Yogyakarta. Perusahaan ini mempunyai areal seluas 660 meter<sup>2</sup>, dengan perincian sebagai berikut

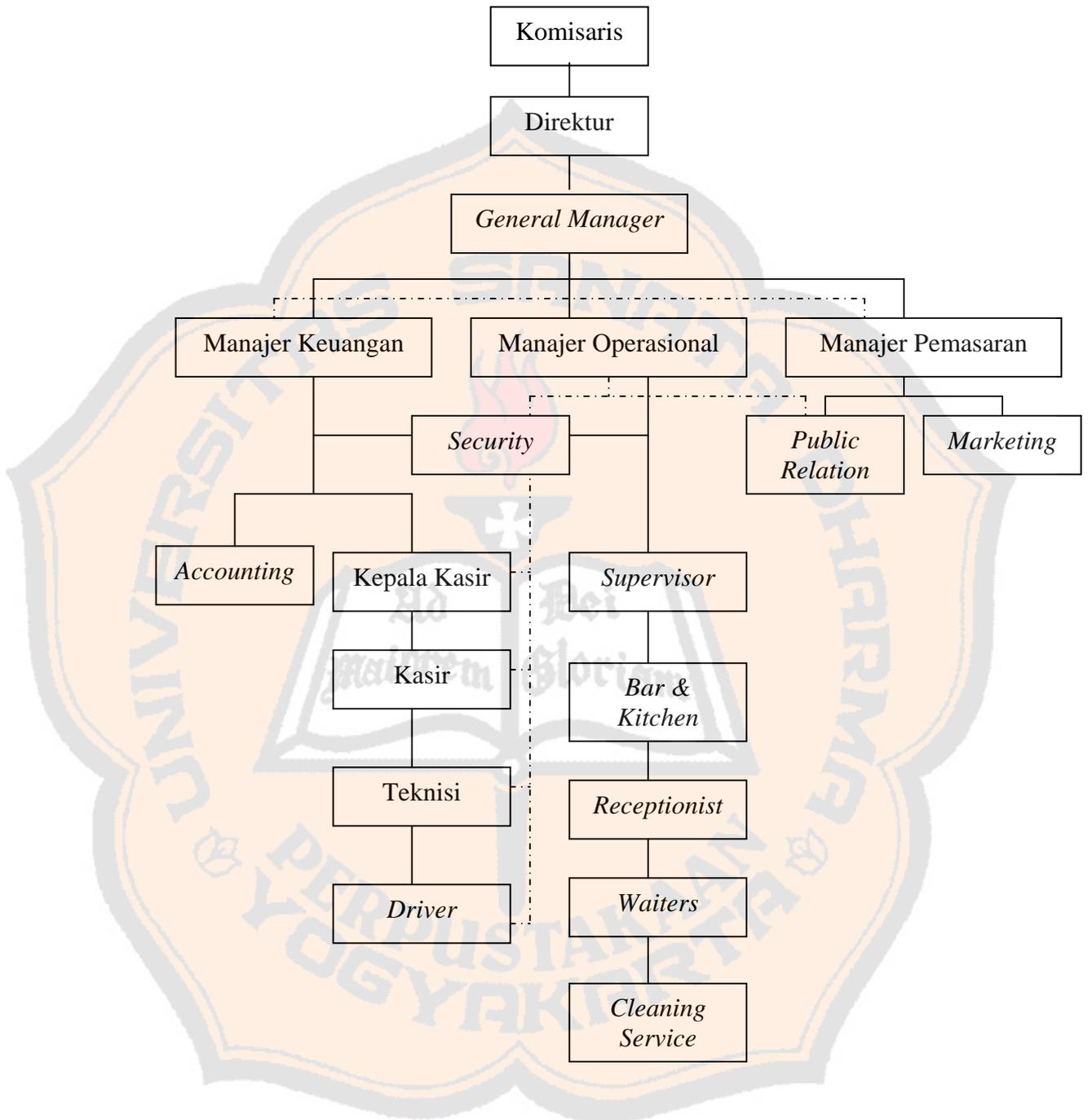
Panjang : 37 meter

Lebar : 17,8 meter

Pertimbangan dari PT Citra Hanggar Kreasi memilih lokasi tersebut karena letak yang sangat strategis dan dekat dengan pusat kota.

## D. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang digunakan oleh PT. Citra Hanggar Kreasi adalah struktur organisasi lini yaitu kekuasaan dan tanggung jawab menurun dari kekuasaan tertinggi. Struktur organisasi PT. Citra Hanggar Kreasi dapat dilihat pada gambar 4. 1 halaman 52



Gambar 4.1: Struktur Organisasi

Sumber: PT Citra Hanggar Kreasi

## **E. Pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenang karyawan**

1. Manajer Keuangan adalah orang yang bertanggung jawab atas laba rugi perusahaan.

Tugas pokok, kewenangan dan tanggung jawab Manajer Keuangan :

- a. Bertanggung jawab penuh atas kelangsungan hidup dan maju mundurnya perusahaan
- b. Bertanggung jawab atas laba rugi perusahaan
- c. Membuat kebijaksanaan dan keputusan atas masalah-masalah yang muncul berkaitan dengan keuangan perusahaan
- d. Merencanakan dan mengawasi pelaksanaan pengelolaan keuangan perusahaan

2. Manajer operasional adalah orang yang bertanggung jawab atas kegiatan operasional atau kegiatan sehari-hari perusahaan.

Tugas pokok, kewenangan dan tanggung jawab Manajer Operasional :

- a. Merencanakan, mengorganisasi dan mengawasi pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan
- b. Mengendalikan seluruh kegiatan perusahaan dan membina kesejahteraan, efisiensi dan efektifitas kerja sesuai dengan tujuan perusahaan

3. Manajer pemasaran adalah orang yang bertanggung jawab atas kegiatan pemasaran perusahaan dan kemajuan perusahaan.

Tugas pokok, kewenangan dan tanggung jawab Manajer pemasaran :

- a. Merencanakan kegiatan pemasaran produk perusahaan

- b. Memperkenalkan produk perusahaan
- c. Meningkatkan penjualan produk perusahaan
4. *Staff finance* adalah suatu jabatan yang bertanggung jawab terhadap lalu lintas keuangan perusahaan dibawah manajer keuangan  
Tugas pokok, kewenangan dan tanggung jawab *Staff finance* :
  - a. Mencatat buku kas dan buku bank setiap hari
  - b. Memeriksa kebenaran laporan
  - c. Membuat perencanaan, pembayaran dan pendistribusian keuangan
  - d. Membuat laporan mutasi keuangan setiap hari
  - e. Menyetor dan mengambil uang ke bank dan membuat bukti *voucher*
  - f. Menghitung atau menyiapkan modal untuk *cashier* per *shift*
  - g. Melakukan *stock opname* setiap bulan
  - h. Melakukan pembayaran pada *supplier*
  - i. Bertanggung jawab terhadap pemasukan dan pengeluaran keuangan
  - j. Membuat laporan kerja secara berkala
  - k. Berkoordinasi dengan personalia dalam pembayaran gaji insentif
  - l. Berhak untuk menolak dan mengabaikan pembayaran yang dirasa perlu
  - m. Menukar uang kecil untuk keperluan *cashier*
5. *Staff accounting* adalah suatu jabatan yang bertanggung jawab terhadap pembuatan laporan keuangan dibawah manajer keuangan

Tugas pokok, kewenangan dan tanggung jawab *staff accounting* :

- a. Membuat jurnal
  - b. Membuat laporan keuangan
  - c. Membuat buku besar
  - d. Membuat dan menyetor pajak
  - e. Membuat *budget* perusahaan berdasarkan usulan dari manajer
  - f. Membuat rekonsiliasi bank
  - g. Pengarsipan *voucher*
  - h. Bertanggung jawab atas kebenaran bukti-bukti pembukuan yang dibukukan
  - i. Bekerjasama dengan bagian umum atas inventaris kantor
  - j. Dapat melakukan permintaan atas perlengkapan peralatan kerja
  - k. Melakukan *stock opname* barang di gudang dan *bar* setia bulan
6. *Operational officer* adalah orang yang bertanggung jawab terhadap jalannya kegiatan operasional perusahaan dibawah Manajer Operasional yang membawahi : *Waiter, Cleaning service, Receptionis*

Tugas pokok, kewenangan dan tanggung jawab *Operational officer* :

- a. Membuat jadwal kerja
- b. Mengawasi dan mengevaluasi kerja bawahannya
- c. Mengatur operasional bawahannya pada jam kerja
- d. Memberikan bimbingan bekerja pada bawahannya
- e. Memberikan usulan pada *operational manager* peningkatan kerja bawahannya

- f. Bertanggung jawab pada setiap permasalahan yang terjadi pada jam kerja bawahannya
- g. Membuat laporan berkala pada *operational manager*
- h. Berkoordinasi dengan bagian lain untuk kelancaran operasional
- i. Membantu kerja bawahannya bila diperlukan
- j. Mengontrol dan mengamati kelancaran pelayanan bawahannya terhadap *customer*
- k. Menjalin dan menjaga hubungan baik dengan *customer*

7. *Waiter/tress* adalah suatu jabatan yang bertanggung jawab terhadap pelayanan pada tamu serta kegiatan operasional yang berkedudukan dibawah *operational officer*

Tugas pokok, kewenangan dan tanggung jawab *Waiter/terss*:

- a. Memberikan pelayanan yang baik pada tamu
- b. Bertanggung jawab terhadap *section* yang telah ditentukan atasannya
- c. Melaksanakan dan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan atasannya
- d. Menegur dengan sopan pada tamu yang melakukan: merokok sedang main, membawa makanan dan minuman dari luar, tamu meletakkan barang berharga sembarang tempat, tamu melakukan hal-hal yang dinilai kurang sopan
- e. Menerima dan menyampaikan saran dan kritikan pada atasannya
- f. Memastikan order dan tagihan yang akan dibayar tamu

- g. Menjaga *section* masing-masing
  - h. Memakai seragam yang telah ditentukan perusahaan
  - i. Menjaga kebersihan *section* masing-masing
8. *Cleaning Service* adalah suatu jabatan yang bertanggung jawab terhadap kebersihan dan kerapian luar dan dalam gedung yang berkedudukan dibawah *operational officer* :

Tugas pokok, kewenangan dan tanggung jawab *Cleaning Service* :

- a. Bertanggung jawab terhadap kebersihan lingkungan kerja Hanggar bilier baik luar maupun dalam
  - b. Bertanggung jawab terhadap peralatan kerja *cleaning service*
  - c. Melaporkan segala kebutuhan *cleaning service* pada atasannya
9. *Receptionist* adalah suatu jabatan yang bertanggung jawab mencatat tamu yang ingin bermain biliar, berkedudukan dibawah *operational manager*

Tugas pokok, kewenangan dan tanggung jawab *Receptionist*:

- a. Menerima dengan sopan telepon yang masuk dan mendistribusikan pada tujuan telepon tersebut
- b. Mencatat telepon yang masuk dengan baik dan benar
- c. Membuat laporan berkala pada *operational officer*
- d. Mencatat tamu yang akan bermain
- e. Memberikan prioritas pada member Hanggar
- f. Membantu dalam memberikan setiap informasi yang dibutuhkan
- g. Memakai seragam yang telah ditetapkan oleh perusahaan

- h. Melakukan serah terima pergantian *shift*
- i. Bertanggung jawab terhadap kebersihan dan peralatan yang dimiliki *receptionist*
- j. Menerima & menyampaikan setiap saran & kritikan dari tamu pada atasan

10. *Technical/maintenance* adalah suatu jabatan yang bertanggung jawab terhadap perbaikan, perawatan serta jalannya peralatan untuk kelancaran operasional perusahaan dibawah *operational officer*.

Tugas pokok, kewenangan dan tanggung jawab

*Technical/maintenance*:

- a. Menginventarisir peralatan teknisi/*maintenance*
- b. Membuat laporan kebutuhan pada *operational officer*
- c. Melakukan perawatan dan perbaikan peralatan
- d. Bertanggung jawab terhadap peralatan kerja
- e. Melaporkan setiap permasalahan peralatan perusahaan yang dapat dan atau tidak dapat diatasi atasannya
- f. Melakukan *check list* terhadap peralatan perusahaan
- g. Memastikan segala peralatan keperluan operasional sudah siap digunakan pada saatnya
- h. Memastikan semua peralatan operasional dalam keadaan baik pada saat *closing*
- i. Masing-masing *shift* membuat laporan kerja harian

11. F&B (*Food & Beverage*) adalah suatu jabatan yang bertanggung jawab terhadap jalannya *bar* dan dapur dibawah *operational manager*

Tugas pokok, kewenangan dan tanggung jawab F&B :

- a. Bertanggung jawab terhadap *operational bar* dan dapur
- b. Membuat laporan berkala pada *operational manager*
- c. Melakukan *stock opname* secara berkala
- d. Berkoordinasi dengan bagian lain
- e. Mengusulkan progam kerja pada *operational manager*
- f. Turut membantu kerja bawahan apabila diperlukan
- g. Mengajukan kebutuhan F&B pada *operational manager*
- h. Mengawasi dan mengevaluasi kerja *supplier* makanan
- i. Menjalin dan menjaga hubungan baik dengan *customer*
- j. Menjaga kerapihan dan kerbersihan area *bar*
- k. Menyampaikan dan menyajikan minuman sesuai dengan standar yang telah ditentukan
- l. Menyiapkan minuman sesuai dengan pesanan
- m. Menjaga & merawat peralatan *bar*

12. *Cashier* adalah suatu jabatan yang bertanggung jawab terhadap penerimaan dan pemasukan uang dibawah *staff finance*

Tugas pokok, kewenangan dan tanggung jawab *cashier* :

- a. Menerima dan menghitung modal dari *finance*
- b. Menerima *bill* dari *waiter/ss*
- c. Mencetak tagihan tamu

- d. Menerima pembayaran
- e. Bertanggung jawab atas *cash box* masing-masing
- f. Membuat laporan penerimaan & *omzet cashier* per *shift*
- g. Memakai seragam yang telah ditetapkan perusahaan
- h. Menghitung uang dengan disaksikan *security* pada *shift* malam
- i. Membuat data *bill pending* setiap *shift* dan melaporkannya pada *finance*
- j. Menjaga kebersihan area *cashier* serta menjaga peralatan kerja

13. *Driver* adalah suatu jabatan yang bertanggung jawab terhadap pengantaran dan perawatan kendaraan

Tugas pokok, kewenangan dan tanggung jawab *Driver* :

- a. Bertanggung jawab terhadap kendaraan operasional perusahaan
- b. Melaporkan dan mengusulkan jika terjadi kerusakan kendaraan
- c. Mengatur karyawan untuk keperluan dinas dan hal-hal lain yang dirasa perlu
- d. Mengantar karyawan perempuan pulang pada *shift* malam
- e. Memastikan dokumen kendaraan layak untuk digunakan
- f. Bertanggung jawab terhadap kebersihan kendaraan operasional

14. *Security* adalah suatu jabatan yang bertanggung jawab terhadap keamanan gedung beserta isinya

Tugas pokok, kewenangan dan tanggung jawab *Security* :

- a. Bertanggung jawab atas keamanan dalam dan luar gedung serta menjaga inventaris kantor

- b. Memperhatikan barang berharga tamu yang sedang bermain dan menegur apabila meletakkan pada tempat yang kurang aman
- c. Mengawasi dan mencatat barang yang keluar maupun masuk Hanggar biliar
- d. Bertanggung jawab terhadap keselamatan pimpinan perusahaan dan staff perusahaan selama jam operasional
- e. Membuat laporan kerja harian
- f. Membuat berita acara pada setiap kejadian yang dianggap perlu
- g. Berkoordinasi dengan pihak kepolisian setempat serta pihak-pihak lain yang dianggap perlu untuk keamanan
- h. Membuat laporan berkala
- i. Bersikap ramah pada tamu
- j. Melakukan serah terima uang pada *shift* malam
- k. Bertanggung jawab terhadap keamanan kendaraan tamu

### **F. Kepegawaian/Personalia**

PT Citra Hanggar Kreasi mempunyai karyawan berjumlah 23 orang yang terdiri dari 15 orang pria dan 8 orang wanita. Perincian keberadaan pekerjaan berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 1 halaman 62

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 4.1 Keberadaan pekerjaan berdasarkan tingkat pendidikan

Nama Jabatan	Tingkat pendidikan					Jumlah
	SD	SMP	SMU	D3	S1	
Manajer Keuangan	-	-	-	-	1	1
Manajer Operasional	-	-	-	-	1	1
Manajer Pemasaran	-	-	-	-	1	1
<i>Accounting</i>	-	-	-	1	-	1
<i>Security</i>	-	-	1	-	-	2
Pemasaran	-	-	-	-	-	-
<i>Supervisor</i>	-	-	1	-	-	1
<i>Public Relation</i>	-	-	-	1	-	1
<i>Bar &amp; Kitchen</i>	-	-	3	-	-	3
Teknisi	-	-	1	-	-	1
<i>Receptionist</i>	-	-	1	-	-	1
<i>Waiter</i>	-	-	6	-	-	6
Kasir	-	-	1	-	1	2
<i>Driver</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Cleaning Service</i>	-	-	1	-	-	1
Jumlah						22

Karyawan yang bekerja di PT Citra Hanggar Kreasi secara keseluruhan terdiri dari karyawan tidak tetap.

## 1. Hubungan kerja

PT. Citra Hanggar Kreasi mendapatkan karyawan atau tenaga kerja dengan melalui penayangan iklan media cetak dan media elektronik atau melalui relasi antar karyawan. Bagi tenaga kerja yang telah lulus seleksi akan diberitahukan secara tertulis bahwa para calon tenaga kerja dapat langsung bekerja dengan masa percobaan terlebih dahulu selama 3 bulan. Pegawai yang memiliki prestasi kerja baik yang mempunyai kejujuran, integritas, loyalitas, mobilitas kerja, masa kerja, pendidikan dan keahliannya terhadap perusahaan akan diberi kesempatan untuk memperoleh hal kenaikan gaji/upah, pangkat golongan atau jabatan sesuai dengan penilaian dan evaluasi dari *General manager*. Pemutusan hubungan kerja dalam masa percobaan setiap saat dapat dilakukan kedua belah pihak tanpa syarat

## 2. Hari Kerja dan jam kerja

Perusahaan beroperasi dari hari Senin s/d Minggu, jam kerja perusahaan 8 jam sehari dengan waktu istirahat 1 jam atau 42 jam seminggu, jadwal kerja maupun jam istirahat kerja diatur oleh atasan masing-masing yang telah ditetapkan perusahaan dan setiap karyawan di berikan libur 1 hari dalam seminggu.

Jam kerja yang tidak sesuai dengan ketentuan di atas karena sifat kerjanya (pekerjaan yang menggunakan *system shift* dan malam hari), diatur sendiri sesuai dengan jadwal kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pegawai yang karena kewajiban agamanya melakukan ibadah

diberikan kesempatan meninggalkan pekerjaan dan setelah selesai segera kembali bekerja seperti biasa.

Jadwal jam kerja perusahaan sebagai berikut :

a. *Shift A* jam kerja : 10.00 s/d 18.00

b. *Shift B* jam kerja : 10.00 s/d 22.00

*Shift* ini berlaku untuk karyawan yang mendapatkan jadwal lembur.

c. *Shift C* jam kerja : 15.00 s/d 23.00

*Shift* ini berlaku pada saat bulan puasa dan digunakan untuk karyawan dengan jabatan PR dan Marketing.

d. *Shift D* jam kerja : 22.00 s/d 10.00

*Shift* ini berlaku untuk karyawan dengan jabatan security dan berlaku pada saat bulan puasa.

e. *Shift E* jam kerja : 18.00 s/d 02.00

f. *Shift F* jam kerja : 09.00 s/d 17.00

g. *Shift G* jam kerja : 17.00 s/d 01.00

Adapun jam kerja karyawan adalah sebagai berikut :

a. *Receptionis*

*Morning Shift* 10.00-18.00 & *Evening Shift* 18.00-02.00 (termasuk istirahat 60 menit), waktu libur ditetapkan dan diatur oleh *Supervisor*

b. *Cashier*

*Morning Shift* 10.00-18.00 & *Evening Shift* 18.00-02.00 (termasuk istirahat 60 menit), waktu libur ditetapkan dan diatur oleh *Supervisor*

c. *F&B*

*Morning Shift* 10.00-18.00 & *Evening Shift* 18.00-02.00 (termasuk istirahat 60 menit), waktu libur ditetapkan dan diatur oleh *Supervisor*

d. *Cleaning Service*

*Morning Shift* 10.00-18.00 & *Evening Shift* 18.00-02.00 (termasuk istirahat 60 menit), waktu libur ditetapkan dan diatur oleh *Supervisor*

e. *Technician*

*Morning Shift* 10.00-18.00 & *Evening Shift* 18.00-02.00 (termasuk istirahat 60 menit), waktu libur ditetapkan dan diatur oleh *Supervisor*

f. *Supervisor*

*Morning Shift* 10.00-18.00 & *Evening Shift* 18.00-02.00 (termasuk istirahat 60 menit), waktu libur ditetapkan dan diatur *Operational Manager*

g. *Security*

*Morning Shift* 09.00-17.00 & *Evening shift* 19.00-03.00 (termasuk istirahat 60 menit), waktu libur ditetapkan dan diatur oleh manajer operasional

h. *Manajer Keuangan*

Senin-Sabtu pukul 10.00-18.00 (termasuk istirahat 60 menit), waktu libur hari minggu

i. *Manajer Operasional*

Senin-Sabtu 10.00-18.00 (termasuk istirahat 60 menit), waktu libur hari minggu

j. *Manajer Pemasaran*

Senin-Sabtu 10.00-18.00 (termasuk istirahat 60 menit), waktu libur hari minggu

k. *Accounting*

Senin-Sabtu Shift 10.00-18.00 (termasuk istirahat 60 menit), waktu libur hari minggu

l. *Marketing*

Senin-Sabtu 10.00-18.00 (termasuk istirahat 60 menit), waktu libur hari minggu

### 3. Pengupahan

a. Pegawai masa percobaan selama 3 bulan menerima upah bulanan dengan komponen sebagai berikut :

- i. Gaji *lumpsum* 80% dari gaji yang disepakati
- ii. *Service Charge* (pembayaran dilakukan setiap tanggal 15 setiap bulan sekali)

b. Pegawai dengan perjanjian kerja menerima upah bulanan dengan komponen sebagai berikut :

- i. Gaji *lumpsum* sesuai honorarium yang telah disepakati
- ii. Honorarium dibayarkan setiap akhir bulan
- iii. *Service charge* pembayaran dilakukan setiap tanggal 15 setiap 1 bulan sekali

c. Upah insentif diperhitungkan secara *lumpsum* dan dimasukkan dalam komponen upah bulanan

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

67

- d. Pegawai staff sampai dengan golongan tertentu yang ditetapkan oleh *General Manager* dalam melaksanakan pekerjaan diluar jam kerja biasa (kerja lembur), tidak dihitung kerja tambahan
- e. Pada saat pekerjaan wajib diselesaikan segera sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pegawai dalam melaksanakan kerjanya wajib meminta atau diberikan surat perintah dan formulir kerja tambahan dari atasan masing-masing ataupun atas persetujuan manajer
- f. Karyawan yang datang terlambat karena ditugaskan dinas luar oleh atasan wajib menerima atau diberikan surat tugas oleh yang memberi tugas wajib melaporkannya kepada bagian personalia.
- g. Karyawan yang datang terlambat karena keperluan pribadi wajib melaporkannya kepada atasannya atau bagian personalia
- h. THR (Tunjangan Hari Raya) jatuh pada 7 hari sebelum hari raya H minus 7 setiap tahunnya dan besarnya dihitung dari gaji *lumpsum* dengan perhitungan masa kerja sebagai berikut :  
Masa kerja (bulan) x gaji lumpsum/satu tahun bagi karyawan yang telah bekerja 12 bulan atau lebih
- i. Bagi karyawan yang bekerja kurang dari 12 bulan akan diberikan bonus sesuai dengan kebijakan perusahaan
- j. Waktu kerja diluar jam kerja, dikarenakan ada tugas-tugas khusus, waktu kerjanya akan diatur lebih lanjut oleh atasan masing-masing dan akan diberikan insentif sesuai dengan jam kerja yang telah dijalankan dan dihitung dari gaji *lumpsum*.

- k. Waktu kerja diluar jam kerja seperti libur yang telah ditetapkan oleh pemerintah (libur nasional) waktu kerjanya akan diatur lebih lanjut oleh atasan masing-masing dan akan diberikan insentif sesuai dengan jam kerja yang telah dijalankan dan dihitung dari gaji *lumpsum*.
4. Jaminan Sosial dan Kesejahteraan Pekerja
- Asuransi Jaminan Sosial Tenaga Kerja kecelakaan kerja

## G. Pemasaran

### Strategi Pemasaran

- a. Mencari pelanggan baru
- b. Meningkatkan pelayanan
- c. Meningkatkan kualitas produk seperti *F&B*, meja, stik biliar, AC dan properti perusahaan lainnya, yang membuat *customer* merasa nyaman
- d. Mengadakan pendekatan dan hubungan yang baik kepada pelanggan
- e. Melakukan promosi ke media cetak maupun elektronik
- f. Mengadakan *tournament* berskala nasional
- g. Mengadakan arisan *tournament* khusus mahasiswa
- h. Mengadakan *event-event* musik
- i. Melakukan kerjasama terhadap sponsor seperti, PT Djarum Kudus Tbk, Heineken beer, Swaragama radio, Prambors radio, Trijaya fm, Geronimo radio

## BAB V

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan informasi dan data-data yang diperoleh dari PT. Citra Hanggar Kreasi, maka analisis data dan pembahasan dilakukan untuk menjawab perumusan masalah terkait dengan ketepatan penilaian kinerja manajer pusat laba dan mengenai bagaimana kinerja manajer pusat laba PT Citra Hanggar Kreasi

#### A. Analisis Pertama

Untuk menjawab permasalahan pertama, akan dilakukan analisis kritis terhadap penilaian kinerja manajer pusat laba melalui konsep laba yang digunakan. PT Citra Hanggar Kreasi menggunakan konsep laba langsung dalam menilai kinerja pusat laba. Perusahaan menggunakan konsep ini sejak perusahaan itu berdiri.

PT Citra Hanggar Kreasi dapat dikatakan sebagai pusat laba karena mempunyai empat karakteristik utama yang meliputi sasaran laba, manajemen mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan, menggunakan aturan keputusan berdasarkan laba dan bertanggung jawab terhadap laba yang dihasilkan kepada manajemen di atasnya.

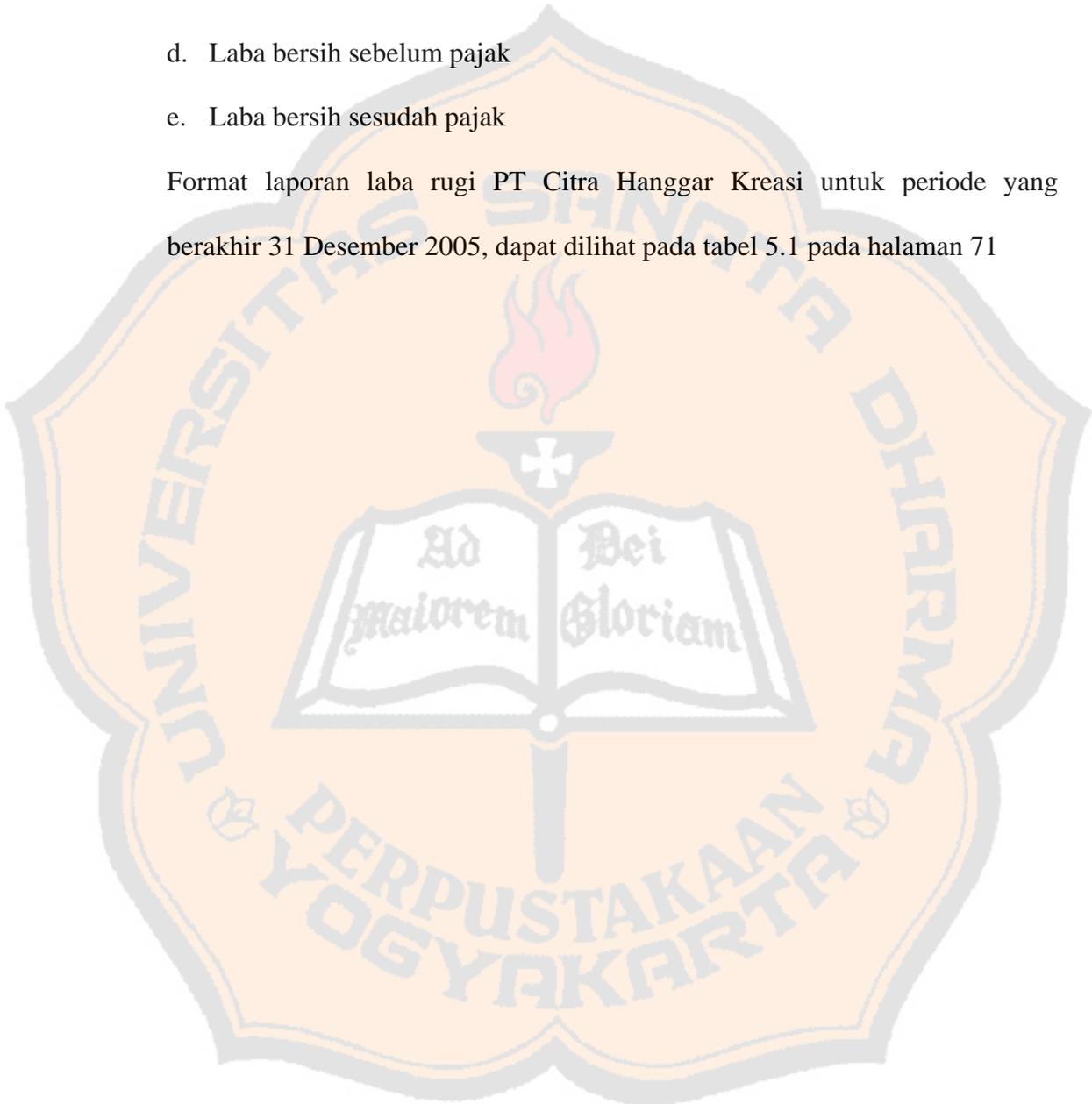
Analisis yang akan digunakan untuk menilai kinerja manajer pusat laba PT Citra Hanggar Kreasi adalah dengan menggunakan lima konsep laba, yaitu:

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

70

- a. Margin kontribusi
- b. Laba langsung
- c. Laba terkendali
- d. Laba bersih sebelum pajak
- e. Laba bersih sesudah pajak

Format laporan laba rugi PT Citra Hanggar Kreasi untuk periode yang berakhir 31 Desember 2005, dapat dilihat pada tabel 5.1 pada halaman 71



# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 5.1 Laporan Laba Rugi (dalam rupiah)

Tabel 5.1 Penilaian konsep laba berdasarkan teori dengan konsep laba berdasarkan perusahaan tahun 2005 sampai dengan tahun 2008 (dalam rupiah)								
Menurut Perusahaan	2005		2006		2007		2008	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
Penghasilan Usaha	1.710.215.000	1.670.752.126	1.850.988.000	1.526.432.782	1.943.537.000	1.541.392.041	2.040.713.000	1.373.541.599
Penghasilan di Luar Usaha	3.150.000	3.813.037	3.308.000	4.217.193	3.473.000	5.276.534	3.647.000	10.476.962
Biaya-biaya Variabel	367.269.000	313.912.627	385.633.000	313.358.513	404.915.000	312.629.061	425.159.000	244.357.478
Margin Kontribusi	1.346.096.000	1.360.652.536	1.468.663.000	1.217.291.462	1.542.095.000	1.234.039.514	1.619.201.000	1.139.661.083
Biaya tetap dikeluarkan pusat laba	1.365.815.000	1.319.609.074	1.414.667.000	1.212.446.081	1.465.960.000	1.230.475.021	1.519.816.000	1.076.667.551
Laba Langsung	-19.719.000	41.043.462	53.996.000	4.845.381	76.135.000	3.564.493	99.385.000	62.993.532
Biaya kantor pusat yang dikendalikan	-	-	-	-	-	-	-	-
Laba Terkendali	-19.719.000	41.043.462	53.996.000	4.845.381	76.135.000	3.564.493	99.385.000	62.993.532
Alokasi Kantor Pusat Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-
Laba belum kena pajak	-19.719.000	41.043.462	53.996.000	4.845.381	76.135.000	3.564.493	99.385.000	62.993.532
Pajak	-	-	-	-	-	-	-	-
Laba Bersih setelah pajak	-19.719.000	41.043.462	53.996.000	4.845.381	76.135.000	3.564.493	99.385.000	62.993.532

Menurut Teori	2005		2006		2007		2008	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
Penjualan	1.713.365	1.670.752.126	1.850.988.000	1.526.432.782	1.943.537.000	1.541.392.041	2.040.713.000	1.373.541.599
Dikurangi beban variabel								
Harga Pokok Penjualan	-	-	-	-	-	-	-	-
Penjualan Variabel	367.269.000	313.912.627	385.633.000	313.358.513	404.915.000	312.629.061	425.159.000	244.357.478
<b>Margin Kontribusi</b>	1.346.096.000	1.360.652.536	1.468.663.000	1.217.291.462	1.542.095.000	1.234.039.514	1.619.201.000	1.139.661.083
Biaya Tetap dikeluarkan pusat laba	1.365.815.000	1.319.609.074	1.414.667.000	1.212.446.081	1.465.960.000	1.230.475.021	1.519.816.000	1.076.667.551
<b>Laba Langsung</b>	-19.719.000	41.043.462	53.996.000	4.845.381	76.135.000	3.564.493	99.385.000	62.993.532
Biaya Kantor Pusat yang dikendalikan	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Laba Terkendali</b>	-19.719.000	41.043.462	53.996.000	4.845.381	76.135.000	3.564.493	99.385.000	62.993.532
Alokasi Kantor Pusat Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Laba Belum kena Pajak</b>	-19.719.000	41.043.462	53.996.000	4.845.381	76.135.000	3.564.493	99.385.000	62.993.532
Pajak	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Laba Bersih setelah Pajak</b>	-19.719.000	41.043.462	53.996.000	4.845.381	76.135.000	3.564.493	99.385.000	62.993.532

Sumber : Data Diolah

Dari hasil penelitian dan bentuk laporan laba rugi, dapat diketahui bahwa penerapan konsep laba yang digunakan oleh PT. Citra Hanggar Kreasi untuk menilai kinerja manajer pemasaran menggunakan konsep laba langsung karena konsep ini sudah digunakan sejak perusahaan berdiri.

Perusahaan tidak menggunakan ukuran kinerja Marjin Kontribusi karena marjin kontribusi menunjukkan rentang antara pendapatan dengan beban variabel. Alasannya beban tetap berada diluar kendali manajer sehingga para manajer harus memusatkan perhatian untuk memaksimalkan marjin kontribusi. Namun permasalahan dari ukuran kinerja marjin kontribusi adalah bahwa pada kenyataannya hampir seluruh pengeluaran tetap dapat dikendalikan oleh para manajer.

Perusahaan menggunakan ukuran kinerja Laba Langsung dapat dikatakan tepat karena konsep laba langsung mencerminkan kontribusipusat laba terhadap biaya overhead umum yang berkaitan langsung dengan pusat laba dan laba perusahaan. Ukuran ini menggabungkan seluruh pengeluaran pusat laba, baik yang dikeluarkan oleh atau dapat ditelusuri langsung ke pusat laba tersebut tanpa memperdulikan apakah pos-pos ini ada dalam kendali manajer pusat laba atau tidak, meskipun demikian pengeluaran yang terjadi dikantor pusat tidak termasuk dalam perhitungan ini.

Perusahaan tidak menggunakan ukuran kinerja Laba Terkendali karena tidak adanya pembebanan biaya kantor pusat yang harus dikendalikan oleh manajer pusat laba oleh sebab itu perusahaan menggunakan ukuran kinerja

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

73

yaitu tidak mengakui pembebanan biaya kantor pusat karena manajemen puncak PT Citra Hanggar Kreasi tidak membebankan biaya yang harus dikendalikan oleh manajer pusat laba. Secara teori penilaian kinerja pusat laba adalah dengan menggunakan konsep laba terkendali karena laba terkendali mencerminkan kemampuan manajer dalam menggunakan sumber daya secara efektif yang berada dibawah wewenang pengendaliannya. Penggolongan terhadap biaya terkendali dan biaya tidak terkendali perlu dilakukan untuk menilai kinerja manajemennya karena biaya terkendali merupakan biaya yang secara signifikan dapat dipengaruhi dan dikendalikan oleh manajer tertentu pada periode tertentu..

Klasifikasi biaya langsung dapat dilihat pada tabel 5.2 halaman 74, sedangkan untuk klasifikasi biaya umum administrasi dapat dilihat pada tabel 5.3 halaman 75

Tabel 5.2 Biaya Langsung (dalam rupiah)

Keterangan \ Tahun	2005	2006	2007	2008
<i>Food</i>	71.642.813	70.257.500	74.710.500	51.059.500
<i>Beverage</i>	168.739.086	192.833.379	173.725.990	155.797.052
<i>Tournament</i>	0	20.121.750	44.186.350	24.765.100
<i>Event</i>	0	0	52.000	9.253.500
Lain-lain :	71.967.217	13.742.083	7.312.412	1.536.000
Stik	35.983.609	6.871.042	3.656.206	768.000
Sarung tangan	21.590.165	4.112.625	2.193.724	460.800
Aksesoris	14.393.443	2.748.417	1.462.482	307.200

Sumber: PT Citra Hanggar Kreasi

Tabel 5.3 Biaya Umum dan Administrasi (dalam rupiah)

Keterangan \ Tahun	2005	2006	2007	2008
Penyusutan :	374.249.106	380.824.220	391.186.920	289.355.807
Bangunan	149.699.642	152.329.688	156.474.768	115.742.323
Kendaraan	112.274.732	114.247.266	117.356.076	86.806.742
Perlengkapan kantor	74.849.821	76.164.844	78.237.384	57.871.161
Perabot dapur	37.424.911	38.082.422	39.118.692	28.935.581
Amortisasi :	8.150.002	0	0	0
Perijinan	5.297.501	0	0	0
Pra operasional	2.852.501	0	0	0
Pegawai :	350.102.445	327.233.200	280.458.112	275.466.035

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

75

Lanjutan

Keterangan \ Tahun	2005	2006	2007	2008
Gaji	245.071.712	229.063.240	196.320.678	275.466.035
Lembur	70.020.489	65.446.640	56.091.622	192.826.225
<i>Service charge</i>	35.010.245	32.723.320	28.045.811	55.093.207
Operasional kantor :	93.186.646	35.611.338	42.856.871	34.792.511
Materai/ATK	13.977.997	5.341.701	6.428.531	5.218.877
Perlengkapan kantor	18.637.329	7.122.268	8.571.374	6.958.502
Majalah/TV	46.593.323	17.805.669	21.428.436	17.396.256
Jamuan	9.318.665	3.561.134	4.285.687	3.479.251
Rumah Tangga	4.659.332	1.780.567	2.142.844	1.739.626
Listrik	189.181.695	160.040.200	173.343.850	172.406.510
<i>Telephone</i>	22.687.257	13.742.224	11.084.963	8.598.974
Transportasi :	15.366.468	19.206.726	30.453.697	30.645.976
TOL,Parkir,BBM	6.530.749	8.162.859	12.942.821	13.024.540
STNK,Asuransi	8.835.719	11.043.867	17.510.876	17.621.436
Pemeliharaan :	74.689.115	74.212.714	85.401.116	65.376.921
Mobil	22.406.735	22.263.814	25.620.335	19.613.076
Bangunan	37.344.558	37.106.357	42.700.558	32.688.461
Inventaris	14.937.823	14.842.543	17.080.223	13.075.384
<i>Marketing :</i>	20.867.198	20.847.184	38.255.430	42.571.145
Operasional <i>marketing</i>	7.303.519	7.296.514	9.563.858	10.642.786

Lanjutan

Keterangan \ Tahun	2005	2006	2007	2008
Perjalanan Dinas	5.216.800	5.211.796	15.302.172	17.028.458
Iklan/promosi	8.346.879	8.338.874	40.100.000	35.499.120
Keamanan	37.956.950	36.604.000	40.100.000	35.499.120
Sewa :	105.204.996	104.862.496	100.723.162	100.778.152
Bangunan	52.602.498	52.431.248	50.361.581	50.389.076
Kendaraan	47.342.248	47.188.123	45.325.423	45.350.168
Genset	5.260.250	5.243.125	5.036.158	5.038.908
Administrasi	3.897.932	28.150.369	25.850.000	18.530.000
Lain-lain :	24.069.264	11.111.410	10.760.900	2.646.400
Sumbangan	3.610.390	1.666.712	1.614.135	396.960
Bingkisan	7.220.779	3.333.423	3.228.270	793.920
Rekreasi	12.034.632	5.555.705	5.380.450	1.323.200
Rupa-rupa	1.203.463	555.571	538.045	132.320

Sumber: PT Citra Hanggar Kreasi

Biaya-biaya tersebut kemudian diklasifikasikan menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali. Klasifikasi biaya terkendali dapat dilihat pada tabel 5.4 halaman 77 dan klasifikasi biaya tidak terkendali dapat dilihat pada tabel 5.5 halaman 78

Tabel 5.4 Klasifikasi Biaya terkendali (dalam rupiah)

Keterangan \ Tahun	2005	2006	2007	2008
Penyusutan	374.249.106	380.824.220	391.186.920	289.355.807
Amortisasi	0	8.150.002	0	0
Pegawai	350.102.445	327.233.200	280.458.112	275.466.035
Operasional kantor	93.186.646	35.611.338	42.856.871	34.792.511
Listrik	189.181.695	160.040.200	173.343.850	172.406.510
<i>Telephone</i>	22.687.257	13.742.224	11.084.963	8.598.974
Transportasi	15.366.468	19.206.726	30.453.697	30.645.976
Pemeliharaan	74.689.115	74.212.714	85.401.116	65.376.921
<i>Marketing</i>	20.867.198	20.847.184	38.255.430	42.571.145
Keamanan	37.956.950	36.604.000	40.100.000	35.499.120
Sewa	105.204.996	104.862.496	100.723.162	100.778.152
Administrasi	3.897.932	28.150.369	25.850.000	18.530.000

Sumber: PT Citra Hanggar Kreasi

Tabel 5.5 Klasifikasi Biaya tidak terkendali (dalam rupiah)

Tahun \ Keterangan	2005	2006	2007	2008
<i>Food</i>	71.642.813	70.257.500	74.710.500	51.059.500
<i>Beverage</i>	168.739.086	192.833.379	173.725.990	155.797.052
<i>Tournament</i>	0	20.121.750	44.186.350	24.765.100
<i>Event</i>	0	0	52.000	9.253.500
Stik	93.499.243	29.981.847	8.319.967	81.760.000
Sarung Tangan	28.049.773	17.989.108	4.991.980	49.056.000
Aksesoris	18.699.849	11.992.739	3.327.987	32.704.000

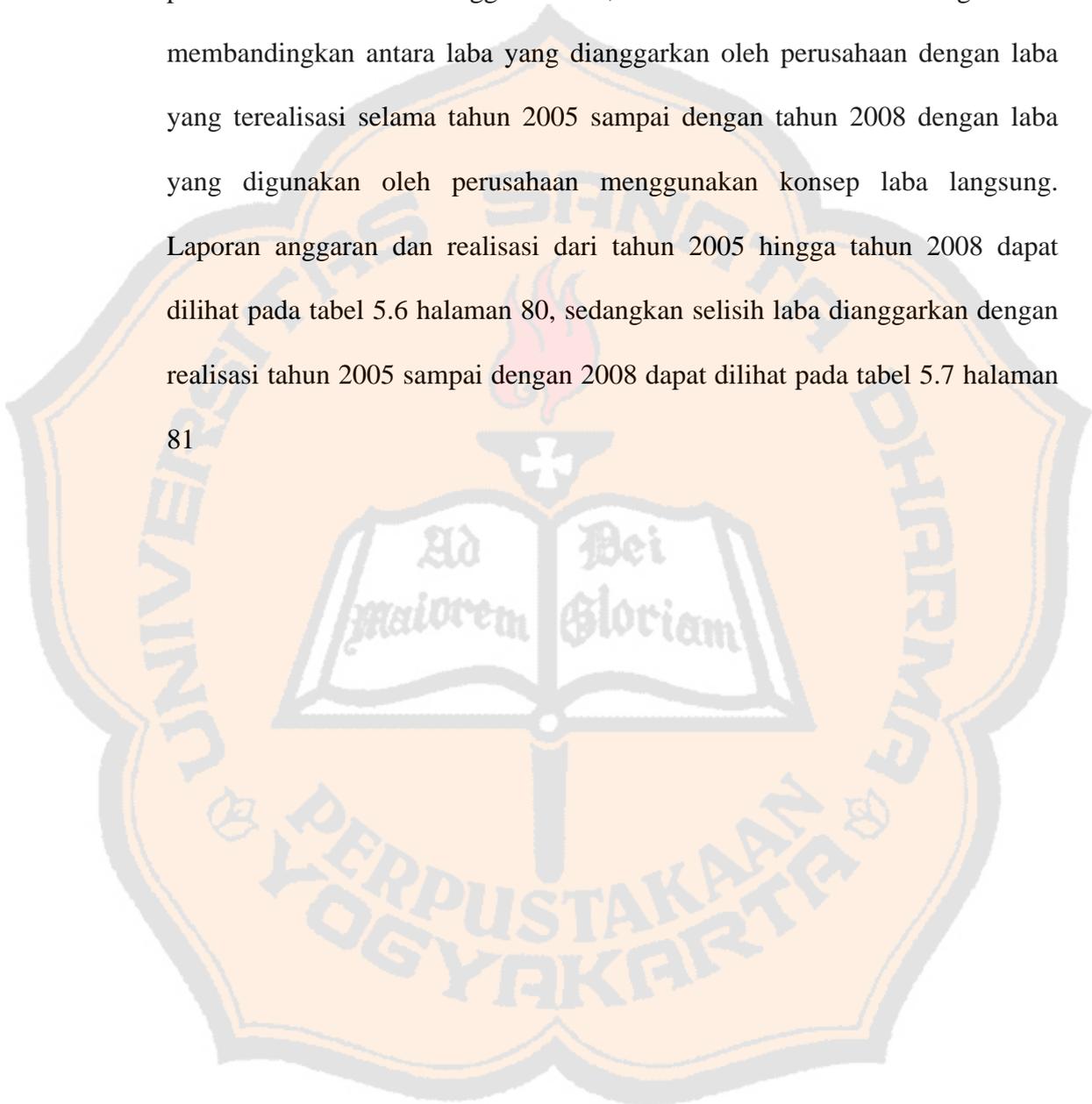
Sumber: PT Citra Hanggar Kreasi

Dari hasil analisis diatas dapat dilihat bahwa konsep laba langsung yang digunakan oleh PT. Citra Hanggar Kreasi untuk menilai kinerja manajer pusat laba tepat. Tidak adanya biaya atau pengeluaran dari kantor pusat maupun manajemen puncak dari perusahaan yang dapat dikendalikan oleh manajer yang menjadikan perusahaan PT Citra Hanggar Kreasi dalam menilai kinerja pusat laba menggunakan konsep laba langsung.

## B. Analisis Kedua

Untuk menjawab rumusan masalah yang kedua yaitu bagaimana kinerja pusat laba PT. Citra Hanggar Kreasi, akan dilakukan analisis dengan cara membandingkan antara laba yang dianggarkan oleh perusahaan dengan laba yang terealisasi selama tahun 2005 sampai dengan tahun 2008 dengan laba yang digunakan oleh perusahaan menggunakan konsep laba langsung. Laporan anggaran dan realisasi dari tahun 2005 hingga tahun 2008 dapat dilihat pada tabel 5.6 halaman 80, sedangkan selisih laba dianggarkan dengan realisasi tahun 2005 sampai dengan 2008 dapat dilihat pada tabel 5.7 halaman

81



Tabel 5.6 Laporan Anggaran dan Realisasi Pusat Laba tahun 2005 sampai dengan tahun 2008

	2005		2006		2007		2008	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
Penghasilan Usaha	1.710.215.000	1.670.752.126	1.850.988.000	1.526.432.782	1.943.537.000	1.541.392.041	2.040.713.000	1.373.541.599
Penghasilan di Luar Usaha	3.150.000	3.813.037	3.308.000	4.217.193	3.473.000	5.276.534	3.647.000	10.476.962
Biaya-biaya Variabel	367.269.000	313.912.627	385.633.000	313.358.513	404.915.000	312.629.061	425.159.000	244.357.478
Margin Kontribusi	1.346.096.000	1.360.652.536	1.468.663.000	1.217.291.462	1.542.095.000	1.234.039.514	1.619.201.000	1.139.661.083
Biaya tetap dikeluarkan pusat laba	1.365.815.000	1.319.609.074	1.414.667.000	1.212.446.081	1.465.960.000	1.230.475.021	1.519.816.000	1.076.667.551
Laba Langsung	-19.719.000	41.043.462	53.996.000	4.845.381	76.135.000	3.564.493	99.385.000	62.993.532
Biaya kantor pusat yang dikendalikan	-	-	-	-	-	-	-	-
Laba Terkendali	-19.719.000	41.043.462	53.996.000	4.845.381	76.135.000	3.564.493	99.385.000	62.993.532
Alokasi Kantor Pusat Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-
Laba belum kena pajak	-19.719.000	41.043.462	53.996.000	4.845.381	76.135.000	3.564.493	99.385.000	62.993.532
Pajak	-	-	-	-	-	-	-	-
Laba Bersih setelah pajak	-19.719.000	41.043.462	53.996.000	4.845.381	76.135.000	3.564.493	99.385.000	62.993.532

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 5.7 Selisih Laba Dianggarkan dengan Realisasi (dalam rupiah)

Tahun	Laba Bersih Dianggarkan	Laba Bersih Sesungguhnya	Selisih Menguntungkan / Tidak	Kinerja Manajer Bagus/Tidak	Keterangan
2005	-19.719.000	41.043.462	Menguntungkan	Bagus	Manajer menekan biaya umum & administrasi
2006	53.996.000	4.845.381	Tidak menguntungkan	Tidak	Terjadi bencana alam dan biaya renovasi yang tinggi
2007	76.135.000	3.564.493	Tidak menguntungkan	Tidak	Pemulihan paska gempa
2008	99.385.000	62.993.532	Tidak menguntungkan	Tidak	Penetapan target laba yang dianggarkan tidak rasional

Sumber: Data diolah

PT Citra Hanggar Kreasi menilai kinerja manajer dengan cara membandingkan laba tahun berjalan dengan laba sebelumnya karena untuk mengetahui apakah setiap tahun terjadi kenaikan atau penurunan laba. Jika setiap tahun laba yang diperoleh mengalami peningkatan kinerja manajer pusat laba dapat dikatakan baik tetapi jika laba mengalami penurunan kinerja pusat laba tidak baik. Anggaran yang dibuat oleh perusahaan digunakan untuk merencanakan sumber daya yang dapat diperoleh untuk mencapai laba yang dikehendaki perusahaan.

Dari tabel 5.7 dapat dilihat bahwa laba yang diperoleh perusahaan dari tahun 2005 sampai dengan 2008 selalu terjadi penurunan. Dilihat dari laba PT. Citra Hanggar Kreasi antara tahun 2005 sampai dengan 2008 dapat dikatakan bahwa kinerja pusat laba kepala bagian pemasaran buruk atau tidak baik. Dalam melakukan analisis penulis membandingkannya dengan anggaran laba yang telah dibuat oleh perusahaan, perbandingan ini dapat melihat kemampuan manajer dalam menghasilkan laba apakah laba yang telah dianggarkan dapat tercapai atau

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

82

tidak. Jika laba yang dianggarkan semakin meningkat dan laba yang terealisasi juga meningkat berarti kinerja manajer bagus tetapi sebaliknya, apabila anggaran laba semakin menurun sedangkan laba yang terealisasi semakin meningkat ini menunjukkan bahwa anggaran yang dibuat tidak bagus dan kinerja manajer juga tidak bagus.

Pada tabel 5.6 dan tabel 5.7 dapat dilihat tahun 2005 laba yang dianggarkan adalah sebesar -Rp19.719.000, sedangkan laba aktual sebesar Rp41.043.462. Selisih antara laba aktual dan laba yang dianggarkan sebesar Rp60.762.462 dan selisih ini menguntungkan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajer pusat laba pada tahun 2005 baik karena manajer mampu untuk mencapai target laba yang telah ditetapkan. Penjualan yang dilakukan pada tahun 2005 tidak sesuai dengan target yang diharapkan, namun manajer dapat menekan biaya umum & administrasi yang berakibat kepada laba tahun 2005 yang bernilai positif dan selisih laba yang menguntungkan.

Pada tahun 2006, laba yang dianggarkan naik menjadi Rp53.996.000 dan laba yang aktual sebesar Rp4.845.381. Pada tahun 2006 laba yang terealisasi lebih kecil jika dibandingkan dengan laba yang dianggarkan. Selisih antara laba yang dianggarkan dengan realisasi sebesar Rp49.150.619, hal ini menunjukkan bahwa manajer tidak mampu untuk mencapai anggaran yang telah ditetapkan. Kinerja manajer pusat laba buruk atau tidak baik karena pada tahun 2006 terjadi bencana alam gempa bumi yang menyebabkan terjadinya penurunan penjualan dan biaya renovasi yang tinggi. Dengan prediksi bahwa bencana alam tidak akan terus terjadi dan menaikkan pendapatan maka manajemen mengambil kebijakan untuk

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

83

menaikan jumlah anggaran laba pada tahun berikutnya sehingga selisih yang tidak menguntungkan pada tahun 2006 dapat tertutupi dengan hasil yang diperoleh tahun 2007.

Tahun 2007 laba yang dianggarkan meningkat dibandingkan dengan tahun 2006, yaitu sebesar Rp76.135.000 dan laba aktual lebih kecil jika dibandingkan dengan anggarannya, selisih antara laba bersih dianggarkan dengan laba bersih aktual yaitu sebesar Rp72.570.507. Ini menunjukkan bahwa kinerja manajer pusat laba PT. Citra Hanggar Kreasi buruk atau tidak baik karena manajer tidak mampu untuk memperoleh laba yang dicapai atau laba yang diperoleh tidak sesuai dengan yang dianggarkan. Hal ini disebabkan karena pada tahun 2007 masih terjadi masa pemulihan paska gempa dan manajemen mengambil kebijakan untuk meningkatkan jumlah anggaran laba dengan anggaran tahun sebelumnya yang digunakan pada tahun berikutnya sehingga selisih yang tidak menguntungkan pada tahun 2006 dan 2007 dapat tertutupi dengan hasil yang diperoleh tahun 2008

Anggaran laba yang ditetapkan oleh perusahaan pada tahun 2008 lebih besar dibandingkan dengan tahun 2007 yaitu sebesar Rp99.385.000 dan laba yang terealisasi sebesar Rp62.993.532. Realisasi laba bersih dari pada anggaran laba, selisihnya merugikan yaitu sebesar Rp36.391.468. Ini menunjukkan bahwa kinerja manajer pusat laba tidak baik karena manajer tidak mampu untuk memenuhi target laba yang dianggarkan karena penetapan anggaran yang dinilai tidak melihat situasi dan kondisi perusahaan dengan para pesaing perusahaan yang bergerak dibidang yang sama sehingga pencapaian anggaran sulit untuk dipenuhi.

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel Persentase Peningkatan Laba Tahun 2005-2008 dapat dilihat pada tabel 5.8 berikut ini

Tabel 5.8 Persentase Peningkatan Laba Tahun 2005-2008

Tahun	Laba sebelum pajak	Persentase kenaikan (penurunan)	Keterangan
2005	Rp41.043.462	-	
2006	Rp4.845.381	-88,19%	Laba menurun 88,19% karena bencana alam dan biaya renovasi yang tinggi
2007	Rp3.564.493	-0,26%	Laba menurun 0,26% karena pemulihan paska gempa
2008	Rp62.993.532	16,67%	Laba meningkat 16,67% karena manajer dapat menekan biaya umum & administrasi dan meningkatkan penghasilan diluar usaha

Prosentase laba tahun 2005 sampai dengan tahun 2008 dilihat dari realisasi laba yang terjadi selalu mengalami penurunan dan meningkat pada tahun 2008, besarnya laba mencapai Rp41.043.462 sedangkan tahun 2005 laba bersih sebelum pajak sebesar Rp41.043.462. Antara tahun 2005 sampai dengan 2006 terjadi penurunan prosentase laba sebesar 88,19% pada tahun 2007 laba mengalami penurunan mencapai Rp3.564.493, ini berarti terjadi penurunan prosentase laba sebesar 0,26% sedangkan pada tahun 2008 laba meningkat sebesar Rp62.993.532 yang menyebabkan peningkatan sebesar 16,67% karena manajer mampu menekan biaya umum & administrasi dan meningkatkan penghasilan diluar usaha

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

85

Dari hasil analisis diatas, dapat dilihat bahwa kinerja pada pusat laba menurut PT. Citra Hanggar Kreasi dari tahun 2005 sampai dengan 2008 tidak baik. Meskipun laba pada tahun 2008 meningkat sangat tajam, manajer tidak mampu merealisasi laba sesuai dengan anggaran yang telah disepakati.



## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan penelitian yang telah dilakukan, penulis menarik kesimpulan :

1. Penilaian prestasi kerja pada pusat laba sudah tepat, yaitu dengan menggunakan konsep laba langsung karena tidak adanya biaya atau pengeluaran dari kantor pusat dan alokasi lainnya dari manajemen puncak perusahaan yang dapat dikendalikan oleh manajer yang menjadikan perusahaan PT Citra Hanggar Kreasi dalam menilai kinerja pusat laba menggunakan konsep laba langsung
2. Kinerja laba PT Citra Hanggar Kreasi pada tahun 2005-2008 kurang baik atau kurang memuaskan karena laba langsung yang dihasilkan oleh perusahaan pada umumnya lebih kecil dari laba yang dianggarkan.

#### B. Keterbatasan Penelitian

1. Penulis sulit untuk menentukan kinerja dari kepala bagian pemasaran yang sebenarnya karena tidak adanya laporan keuangan pusat laba pemasaran yang khusus digunakan untuk menilai kinerja kepala bagian pemasaran.
2. Menurut penulis, laporan keuangan yang digunakan perusahaan untuk menilai kinerja lebih mencerminkan penilaian kinerja pusat laba yang

dibuat secara bersama oleh kepala bagian keuangan dan kepala bagian pemasaran atau kepala bagian operasional.

### C. Saran

1. Hendaknya PT Citra Hanggar Kreasi dalam menentukan anggaran tidak negatif dan tidak hanya melihat dari target laba yang selalu tinggi saja, namun harus disesuaikan dengan kondisi perusahaan yang sebenarnya dan kemampuan manajer sehingga manajer dapat mencapai target yang telah ditetapkan.
2. Hendaknya PT Citra Hanggar Kreasi dalam menilai kinerja manajer kepala bagian pemasaran menggunakan laporan keuangan pusat laba pemasaran bukan menggunakan laporan keuangan pusat laba bersama sehingga bisa mencerminkan bagaimana prestasi kerja sesungguhnya dari kepala bagian pemasaran.

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Darden, Bedford (1992). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi 5. Jakarta: Salemba Empat
- Anthony, Robert N dan Govindarajan, Vijay (2005). *Sistem Pengendalian Manajemen* Jilid 1. Jakarta: Salemba 4
- (2005). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jilid 2, Jakarta: Salemba 4.
- Bastian, Indra. (2001). *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: BPF.
- Budi Setyawan, Martialis (2000). Penilaian Kerja Manajer Pusat Laba Studi kasus pada PT. PLN (persero) cabang Yogyakarta, *skripsi*, Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma
- Friska Iraswati, Rossi (2005). Evaluasi Terhadap Kinerja PUsat Laba Studi kasus pada PT. Nusantara Turbin dan Populasi, *Skripsi*, Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma Yogyakarta
- Halim, Abdul; Tjahjono, Achmad; Husein, Muh Fakhri. (2003). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Revisi, Yogyakarta
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi
- Maulana, Agus (1992). *Sistem Pengendalian Manajemen*. 1, (6). Yogyakarta
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen*. Cetakan 1, Jakarta: Salemba 4
- Prawironegoro, Darsono: Purwanti, Ari (2009). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: PT Mitra Wacana Media
- Rudianto (2006). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Widia Sarana
- Yuli Hartanto, Handsiadi (2002). Sistem Informasi AKuntansi Manajemen dan Tingkat Desentralisasi Organisasi: Implikasinya terhadap Kinerja Manajemen, *Jurnal Antisipasi*, 6, (1): 108-119

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

# LAMPIRAN



# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

## LAMPIRAN I

### Pedoman wawancara

#### I. Sejarah perusahaan

1. Kapan perusahaan didirikan, oleh siapa dan dimana ?
2. Dengan akte notaries siapa dan nomor berapa ?
3. Mendapat izin resmi dari siapa ?
4. Siapa yang meresmikan perusahaan ?
5. Apa nama perusahaan dan mengapa memakai nama tersebut ?
6. Berapa kali perusahaan melakukan pergantian susunan direksi ?
7. Kapan perusahaan mulai beroperasi
8. Siapa yang bertanggung jawab terhadap perusahaan ?
9. Apakah perusahaan melakukan joint venture ?
10. Jika "ya" kapan memulainya dan dengan perusahaan mana ?

#### II. Lokasi perusahaan

1. Alamat perusahaan
2. Berapa luas perusahaan
3. Mengapa memilih lokasi tersebut

#### III. Visi dan Misi perusahaan

1. Apa visi perusahaan
2. Apa misi perusahaan

#### IV. Struktur Organisasi

1. Bagaimana bentuk struktur organisasi perusahaan ?

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

2. Bagaimana rincian tugas, wewenang dan tanggung jawab ?

## V. Kepegawaian atau personalia

1. Berapa jumlah karyawan dalam perusahaan dan bagaimana perinciannya ?
2. Bagaimana perusahaan memperoleh tenaga kerja ?
3. Tingkat pendidikan karyawan ?
4. Syarat-syarat apa untuk dapat menjadi karyawan perusahaan ?
5. Berapa jam kerja karyawan setiap hari ?
6. Bagaimana system pengupahan dan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya ?
7. Usaha-usaha apa yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya ?
8. Adakah jaminan sosial untuk masa depan bagi karyawan ?
9. Adakah tunjangan untuk karyawan yang mendapat kecelakaan / jaminan untuk karyawan yang sakit / meninggal dalam tugas ?

## VI. Anggaran

1. Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut ?
2. Sejauh mana partisipasi aktif tiap manajer pusat pertanggung jawaban dalam penyusunan anggaran tersebut ?
3. Apakah persoalan-persoalan yang dihadapi dalam proses penyusunan anggaran tersebut ?
4. Bila ada revisi anggaran siapa yang berhak untuk merevisinya ?
5. Anggaran dan realisasi laporan laba rugi ?

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

LAMPIRAN 2

PT. CITRA HANGGAR KREASI  
HANGGAR BILIAR JOGJAKARTA  
Rencana Anggaran dan Realisasi Pusat Laba  
Tahun 2005 s/d 2008  
(Dalam Rupiah)

	2005		2006		2007		2008	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
<b>A. Penghasilan Usaha</b>								
1. Jasa Meja	1.052.600.000	1.012.623.251	1.160.492.000	922.703.433	1.218.516.000	951.190.421	1.279.442.000	802.356.456
2. Food	110.523.000	139.904.179	116.049.000	80.985.156	121.852.000	88.749.875	127.944.000	65.070.721
3. Beverage	442.092.000	375.822.953	464.197.000	409.065.099	487.406.000	352.708.312	511.777.000	262.705.422
4. Tournament	79.800.000	45.002.500	83.790.000	53.115.400	87.980.000	96.354.000	92.378.000	51.189.000
5. Event & member	0	3.900.000	0	600.000	0	35.749.500	0	28.700.000
6. Lain-lain	25.200.000	93.499.243	26.460.000	59.963.694	27.783.000	16.639.933	29.172.000	163.520.000
- Stik	12.600.000	46.749.622	13.230.000	29.981.847	13.891.500	8.319.967	14.586.000	81.760.000
- Sarung tangan	7.560.000	28.049.773	7.938.000	17.989.108	8.334.900	4.991.980	8.751.600	49.056.000
- Aksesoris	5.040.000	18.699.849	5.292.000	11.992.739	5.556.600	3.327.987	5.834.400	32.704.000
<b>Jumlah Penghasilan Usaha</b>	<b>1.710.215.000</b>	<b>1.670.752.126</b>	<b>1.850.988.000</b>	<b>1.526.432.782</b>	<b>1.943.537.000</b>	<b>1.541.392.041</b>	<b>2.040.713.000</b>	<b>1.373.541.599</b>
<b>B. Biaya Langsung</b>								
1. Biaya food	93.072.000	71.642.813	97.726.000	70.257.500	102.612.000	74.710.500	107.742.000	51.059.500
2. Biaya beverage	209.412.000	168.739.086	219.883.000	192.833.379	230.877.000	173.725.990	242.421.000	155.797.052
3. Biaya tournament	39.900.000	0	41.895.000	20.121.750	43.990.000	44.186.350	46.189.000	24.765.100
4. Biaya event	0	0	0	0	0	52.000	0	9.253.500
5. Biaya lainnya :	12.600.000	71.967.217	13.230.000	13.742.083	13.892.000	7.312.412	14.586.000	1.536.000
- Stik	6.300.000	35.983.609	6.615.000	6.871.042	6.946.000	3.656.206	7.293.000	768.000
- Sarung tangan	3.780.000	21.590.165	3.969.000	4.122.625	4.167.600	2.193.724	4.375.800	460.800
- Aksesoris	2.520.000	14.393.443	2.646.000	2.748.417	2.778.400	1.462.482	2.917.200	307.200
<b>Jumlah Biaya Langsung</b>	<b>354.984.000</b>	<b>312.349.116</b>	<b>372.734.000</b>	<b>296.954.712</b>	<b>391.371.000</b>	<b>299.987.252</b>	<b>410.938.000</b>	<b>242.411.152</b>
<b>Laba Kotor</b>	<b>1.355.231.000</b>	<b>1.358.403.010</b>	<b>1.478.254.000</b>	<b>1.229.478.070</b>	<b>1.552.166.000</b>	<b>1.241.404.789</b>	<b>1.629.775.000</b>	<b>1.131.130.447</b>
<b>C. Biaya Umum &amp; Administrasi</b>								
1. Biaya penyusutan	388.800.000	374.249.106	388.800.000	380.824.220	388.800.000	391.186.920	388.800.000	289.355.807
- Peny. Bangunan	155.520.000	149.699.642	155.520.000	152.329.688	155.520.000	156.474.768	155.520.000	115.742.323
- Peny. Kendaraan	116.640.000	112.274.732	116.640.000	114.247.266	116.640.000	117.356.076	116.640.000	86.806.742
- Peny. Perlengkapan kantor	77.760.000	74.849.821	77.760.000	76.164.844	77.760.000	78.237.384	77.760.000	57.871.161
- Peny. Perabot Dapur	38.880.000	37.424.911	38.880.000	38.082.422	38.880.000	39.118.692	38.880.000	28.933.581
2. Biaya amortisasi	0	8.150.002	0	0	0	0	0	0
- Amortisasi Perijinan	0	5.297.501	0	0	0	0	0	0
- Amortisasi Pra Operasional	0	2.852.501	0	0	0	0	0	0
3. Biaya pegawai	364.350.000	350.102.445	382.568.000	327.233.200	401.696.000	280.458.112	421.781.000	275.466.035
- Gaji	255.045.000	245.071.712	267.797.600	229.063.240	281.187.200	196.320.678	295.246.700	192.826.225
- Lembur/insentive	72.870.000	70.020.489	76.513.600	65.446.640	80.339.200	56.091.622	84.356.200	55.093.207
- Service Charge	36.435.000	35.010.245	38.256.800	32.723.320	40.169.600	28.045.811	42.178.100	27.546.604
4. Biaya operasional kantor	48.195.000	93.186.646	50.605.000	35.611.338	53.135.000	42.856.871	55.792.000	34.792.511
- Materi/ ATK/Cetak/Fotocopy	7.229.250	13.977.997	7.990.750	5.341.701	7.990.250	6.428.531	8.368.800	5.218.877
- Pemb. perlengkapan ktr/Dapur	9.639.000	18.637.329	10.121.000	7.122.268	10.627.000	8.571.374	11.158.400	6.958.502
- Msialah/Harian/TV	24.097.500	46.593.323	25.302.500	17.805.669	26.567.500	21.428.436	27.896.000	17.396.256
- Jamuan	4.819.500	9.318.665	5.060.500	3.561.134	5.313.500	4.285.687	5.579.200	3.479.251
- Rumah Tangga	2.409.750	4.659.332	2.530.250	1.780.567	2.656.750	2.142.844	2.789.600	1.739.626

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

5. Biaya listrik	189.000.000	189.181.695	198.450.000	160.040.200	208.373.000	173.343.850	218.791.000	172.406.510
6. Biaya telephone	12.600.000	22.687.257	13.230.000	13.742.224	13.892.000	11.084.963	14.586.000	8.598.974
7. Biaya transportasi	27.720.000	15.366.468	29.106.000	19.206.726	30.561.000	30.453.697	32.089.000	30.645.976
- TOL, Parkir, BBM	11.781.000	6.530.749	12.370.050	8.162.859	12.988.425	12.942.821	13.637.825	13.024.540
- STNK/Asuransi	15.939.000	8.835.719	16.735.950	11.043.867	17.572.575	17.510.876	18.451.175	17.621.436
8. Biaya pemeliharaan	93.293.000	74.689.115	97.957.000	74.212.714	102.855.000	85.401.116	107.998.000	65.376.921
- Pemeliharaan/Perb. Mobil	27.987.900	22.406.735	29.387.100	22.263.814	30.856.500	25.620.335	32.399.400	19.613.076
- Pemeliharaan/Perb. Bangunan	46.646.500	37.344.558	48.978.500	37.106.357	51.427.500	42.700.558	53.999.000	32.688.461
- Pemeliharaan/Perb. Inventaris	18.658.600	14.937.823	19.591.400	14.842.543	20.571.000	17.080.223	21.599.600	13.075.384
9. Biaya marketing	31.500.000	20.867.198	33.075.000	20.847.184	34.729.000	38.255.430	36.465.000	42.571.145
- Operasional Marketing	11.025.000	7.303.519	11.576.250	7.296.514	12.155.150	13.389.401	12.762.750	14.899.901
- Perjalanan Dinas	7.875.000	5.216.800	8.268.750	5.211.796	8.682.250	9.563.858	9.116.250	10.642.786
- Iklan/Promosi	12.600.000	8.346.879	13.230.000	8.338.874	13.891.600	15.302.172	14.586.000	17.028.458
10. Biaya keamanan/kebersihan	39.900.000	37.956.950	41.895.000	36.604.000	43.990.000	40.100.000	46.189.000	35.499.120
11. Biaya sewa	123.732.000	105.204.996	129.919.000	104.862.496	136.415.000	100.723.162	143.235.000	100.778.152
- Bangunan	61.866.000	52.602.498	64.959.500	52.431.248	68.207.500	50.361.581	71.617.500	50.389.076
- Kendaraan	55.679.400	47.342.248	58.463.550	47.188.123	61.386.750	45.325.423	64.455.750	45.350.168
- Genset	6.186.600	5.260.250	6.495.950	5.243.125	6.820.750	5.036.158	7.161.750	5.038.908
12. Biaya Administrasi	19.950.000	3.897.932	20.948.000	28.150.369	21.995.000	25.850.000	23.095.000	18.530.000
13. Biaya lainnya :	26.775.000	24.069.264	28.114.000	11.111.410	29.519.000	10.760.900	30.995.000	2.646.400
- Sumbangan	4.016.250	3.610.390	4.217.100	1.666.712	4.427.850	1.614.135	4.649.250	396.960
- Bingkisan	8.032.500	7.220.779	8.434.200	3.333.423	8.855.700	3.228.270	9.298.500	793.920
- Rekreasi	13.387.500	12.034.632	14.057.000	5.555.705	14.759.500	5.380.450	15.497.500	1.323.200
- Rupa-rupa	1.338.750	1.203.463	1.405.700	555.571	1.475.950	538.045	1.549.750	132.320
<b>Jumlah Biaya Umum &amp; Administrasi</b>	<b>1.365.815.000</b>	<b>1.319.609.074</b>	<b>1.414.667.000</b>	<b>1.212.446.081</b>	<b>1.465.960.000</b>	<b>1.230.475.021</b>	<b>1.519.816.000</b>	<b>1.076.667.551</b>
<b>Laba Rugi Usaha</b>	<b>-10.584.000</b>	<b>38.793.936</b>	<b>63.587.000</b>	<b>17.031.989</b>	<b>86.206.000</b>	<b>10.929.768</b>	<b>109.959.000</b>	<b>54.462.896</b>
<b>C. Penghasilan/biaya diluar usaha</b>								
1. Penghasilan	3.150.000	3.813.037	3.308.000	4.217.193	3.473.000	5.276.534	3.647.000	10.476.962
- Pendapatan Bunga	1.102.500	1.334.563	1.157.800	1.476.018	1.215.550	1.846.787	1.276.450	3.666.937
- Pendapatan Lainnya	2.047.500	2.478.474	2.150.200	2.741.175	2.257.450	3.429.747	2.370.550	6.810.025
2. Biaya	12.285.000	1.563.511	12.899.000	16.403.801	13.544.000	12.641.809	14.221.000	1.946.326
- Biaya Adm Bank	1.842.750	234.527	1.934.850	2.460.570	2.031.600	1.896.271	2.133.150	291.949
- Biaya Lain	10.442.250	1.328.984	10.964.150	13.943.231	11.512.400	10.745.538	12.087.850	1.654.377
<b>Laba Rugi di Luar Usaha</b>	<b>-9.135.000</b>	<b>2.249.526</b>	<b>-9.591.000</b>	<b>-12.186.608</b>	<b>-10.071.000</b>	<b>-7.365.275</b>	<b>-10.574.000</b>	<b>8.530.636</b>
<b>JUMLAH LABA RUGI</b>	<b>-19.719.000</b>	<b>41.043.462</b>	<b>53.996.000</b>	<b>4.845.381</b>	<b>76.135.000</b>	<b>3.564.493</b>	<b>99.385.000</b>	<b>62.993.532</b>

  
 PT. Citra Hanggar Kreasi

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

LAMPIRAN 3

PT. CITRA HANGGAR KREASI  
 HANGGAR BILIAR JOGJAKARTA  
**Rencana Anggaran dan Realisasi Pusat Laba**  
**Tahun 2005 s/d 2008**  
 (Dalam Rupiah)

	2005		2006		2007		2008	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
Penghasilan Usaha	1.710.215.000	1.670.752.126	1.850.988.000	1.526.432.782	1.943.537.000	1.541.392.041	2.040.713.000	1.373.541.599
Penghasilan diluar Usaha	3.150.000	3.813.037	3.308.000	4.217.193	3.473.000	5.276.534	3.647.000	10.476.962
Biaya-biaya Variabel	367.269.000	313.912.627	385.633.000	313.358.513	404.915.000	312.629.061	425.159.000	244.357.478
Margin Kontribusi	1.346.096.000	1.360.652.536	1.468.663.000	1.217.291.462	1.542.095.000	1.234.039.514	1.619.201.000	1.139.661.083
biaya tetap/dikeluarkan pusat laba	1.365.815.000	1.319.609.074	1.414.667.000	1.212.448.081	1.465.960.000	1.230.475.021	1.519.816.000	1.076.667.551
laba langsung	-19.719.000	41.043.462	53.996.000	4.845.381	76.135.000	3.564.493	99.385.000	62.993.532
Biaya kantor pusat yang dikendalikan								
laba terkendali	-19.719.000	41.043.462	53.996.000	4.845.381	76.135.000	3.564.493	99.385.000	62.993.532
Alokasi kantor pusat lainnya								
laba belum kena pajak	-19.719.000	41.043.462	53.996.000	4.845.381	76.135.000	3.564.493	99.385.000	62.993.532
pajak								
laba bersih	-19.719.000	41.043.462	53.996.000	4.845.381	76.135.000	3.564.493	99.385.000	62.993.532

**CHK**  
 PT. Citra Hanggar Kreasi

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

## LAMPIRAN 4

**Biaya Tetap** : biaya yang tidak berkorelasi dengan penerimaan jadi biaya tersebut tidak dipengaruhi oleh besar kecilnya penerimaan

Contoh biaya Tetap PT. Citra Hanggar Kreasi :

- Biaya penyusutan
- Biaya amortisasi
- Biaya pegawai
- Biaya operasional kantor
- Biaya listrik
- Biaya telephone
- Biaya transportasi
- Biaya pemeliharaan
- Biaya marketing
- Biaya keamanan
- Biaya sewa
- Biaya administrasi
- Biaya lainnya

**Biaya Langsung** : Biaya yang berhubungan/berkorelasi langsung dengan penjualan dan penerimaan

**Biaya Variabel** : Biaya yang pengeluarannya tidak bisa diprediksi selalu berubah tergantung dari kondisi perusahaan

Contoh biaya langsung dan biaya variabel PT. Citra Hanggar Kreasi :

- Biaya food
- Biaya beverage
- Biaya event
- Biaya tournament
- Biaya lainnya

**Biaya Tidak Langsung** : Biaya yang tidak berhubungan/berkorelasi langsung dengan penjualan dan penerimaan

Contoh biaya tidak langsung PT. Citra Hanggar Kreasi :

- Biaya penyusutan
- Biaya amortisasi
- Biaya pegawai
- Biaya operasional kantor
- Biaya listrik
- Biaya telephone
- Biaya transportasi
- Biaya pemeliharaan
- Biaya marketing
- Biaya keamanan
- Biaya sewa
- Biaya administrasi
- Biaya lainnya

**Biaya dapat dikendalikan** : biaya yang dapat dikontrol atau diatur oleh manajer

## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

- Biaya penyusutan
- Biaya amortisasi
- Biaya pegawai
- Biaya operasional kantor
- Biaya listrik
- Biaya telephone
- Biaya transportasi
- Biaya pemeliharaan
- Biaya marketing
- Biaya keamanan
- Biaya sewa
- Biaya administrasi
- Biaya lainnya

Biaya tidak dapat dikendalikan : biaya yang tidak dapat dikontrol atau diatur oleh manajer

Contoh biaya tidak dapat dikendalikan PT. Citra Hanggar Kreasi :

- Biaya food
- Biaya beverage
- Biaya event
- Biaya tournament
- Biaya lainnya
- Biaya diluar usaha



**PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI**



**TANDA IZIN GANGGUAN (HO)**

No. : 0746/0033.PA/2006  
3638/12

Nama : Ir. KPH. H. WIJOYOKUSUMO  
Alamat Usaha : NDALEM PURO PAKUALAMAN  
Kelurahan : PURWOKINANTI  
Kecamatan : PAKUALAMAN  
Jenis Usaha : BILLIARD

Biaya Izin : Rp. 754.000,00

Berlaku s/d : 07-09-2011

Yogyakarta, 07-09-2006

**KEPALA DINAS PERIZINAN  
KOTA YOGYAKARTA**

Dra. MK. PONTJOSIWI.W.  
NIP. 010163621

NB. : Harus dipasang di tempat yang mudah dilihat umum



## PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI



Nomor : 23/HanggarBiliar/IX/2009  
Hal : Ijin Penelitian

Kepada  
Yth. Ketua Program Studi Akuntansi  
Universitas Sanata Dharma  
Fakultas Ekonomi  
Mrican - Yogyakarta

Dengan Hormat,  
Berdasarkan surat No.31/Kaprod Akt./461/VIII/2009 dari Universitas Sanata Dharma  
Fakultas Ekonomi maka dengan ini kami memberi ijin penelitian untuk mahasiswa  
dengan data sbb :

Nama : Eusthatus Yuge Agung Heliawan  
NIM : 042114023  
Program Studi : Akuntansi  
Semester : XI

Demikian surat pemberitahuan ini kami sampaikan.

Hormat kami,

PT. Citra Hanggar Kreasi  
(Rahmat Andi Gunawan, SE)  
Manager Keuangan  
PT Citra Hanggar Kreasi

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI



Nomor : 26/HanggarBiliar/IX/2009  
Hal : Pemberitahuan

Kepada  
Yth. Ketua Program Studi Akuntansi  
Universitas Sanata Dharma  
Fakultas Ekonomi  
Mrican - Yogyakarta

Dengan Hormat,  
Sehubungan ijin penelitian yang telah dikeluarkan oleh PT Citra Hanggar kreasi dengan No.surat 23/HanggarBiliar/IX/2009 maka dengan ini kami beritahukan bahwa mahasiswa yang tercantum di bawah ini :

Nama : Eusthatus Yuge Agung Heliawan  
NIM : 042114023  
Program Studi : Akuntansi  
Semester : XI

Telah melakukan penelitian selama 3 bulan terhitung sejak periode bulan Oktober 2009 s/d Desember 2009.

Demikian surat pemberitahuan ini kami sampaikan.

Hormat kami,

  
PT Citra Hanggar Kreasi  
(Rahmat Andi Gunawan, SE)  
Manager Keuangan  
PT Citra Hanggar Kreasi

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI



## UNIVERSITAS SANATA DHARMA FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SANATA DHARMA

### PENGESAHAN REVISI SKRIPSI

Surat ini menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama Mahasiswa : E. Yuge Agung Heliawan  
Nomor Mahasiswa : 04 2114 023  
Hasil Ujian :  Lulus /  Tidak Lulus

Telah mempertahankan skripsinya yang berjudul :

**"EVALUASI PENGUKURAN PRESTASI KERJA PUSAT LABA KEPALA BAGIAN PEMASARAN"**

Dalam Ujian Skripsi yang telah dilaksanakan pada :

Hari, tanggal ujian : Senin, 28 Juni 2010  
Pukul : 10.00 WIB

Materi Skripsi yang perlu direvisi adalah sebagai berikut :

NO.	PENJELASAN
1	Redaksi
2	Jawaban terhadap Rumusan masalah no. 1
3	Referensi

Revisi Skripsi disahkan oleh :

TIM PENGUJI	TANGGAL	TANDA TANGAN
Drs. Edi Kustanto, M.M.	12 Juli 2010	
A. Diksa Kuntara, S.E., M.F.A., QIA	22 Juli 2010	
Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA	14 Juli 2010	

Catatan :

1. Revisi Skripsi harus disahkan selambat-lambatnya 1 (satu) bulan sejak tanggal ujian oleh tim penguji.
2. Surat ini merupakan syarat untuk mengajukan koreksi abstrak dalam bahasa Inggris bagi mahasiswa yang telah lulus ujian sarjana.
3. Surat ini merupakan syarat untuk mendaftar ujian ulangan ke Sekretariat FE bagi mahasiswa yang belum lulus ujian sarjana.

# PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI



UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SANATA DHARMA

## PENGESAHAN ABSTRAK DALAM BAHASA INGGRIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : *M.T. Ernawati*

Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma

Menerangkan bahwa abstrak dalam Bahasa Inggris yang ditulis :

Nama : E. Yuge Agung Heliawan

N I M : 04 2114 023

Telah dikoreksi dan telah memenuhi kaidah-kaidah penulisan dalam Bahasa Inggris.

Yogyakarta, *03-08-2010*  
Korektor

*Attema*  
(*ernawati*)