

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP  
PENINGKATAN PERFORMA PROSES KERJA DAN PIUTANG USAHA PADA  
PERUSAHAAN PT. ASTRA INTERNATIONAL, TBK-TSO  
(Studi kasus pada PT Astra international TBK-TSO  
AUTO2000 CAB. BOGOR)**

*Management control system, performance of the work process, human resources, account receivable.*

**Andy Rahmat, Jasmadeti dan Heti Herawati**

*Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesatuan  
Bogor, Indonesia*

*Email : lemlit@stiekesatuan.ac.id*

**178**

**ABSTRACT**

Submitted:  
JANUARI 2019

Accepted:  
APRIL 2019

*The purpose of this research is to learn and explain about the effect of management control system on the increasing of performance, working process and receivables. Management control system has significant impact in affecting company's accomplishment and how it runs the productions ahead. It also covers management of receivables in determining credit policies, receivables turnover, and monitoring of receivables aging. Management control system contains supervising of human resources which undeniably important when running the production operational. Human resources give ideas and improvisations on upcoming issues faced by the company to achieve its targets and how it contributes to assist in problem solving.*

*Based on the study, a conclusion can be made that management control system have significant impacts on supervision of human resources, monitoring activities, human resources performance measurements, performance evaluation, credit policies, receivables turnover and monitoring of receivables aging. The analysis uncovers the causes and obstacles that restricted company from achieving its goals. For instance, receivable turnover in 2014 had experienced a decline of 0.62% from previously 12.97% to 12.35% in 2015. Nonetheless, the average collection period can still be considered effective due to being collected before due date.*

*Keywords: Management Control System, Performance of Working Process, Human Resources, Account Receivables.*

**PENDAHULUAN**

Semakin majunya perkembangan di era globalisasi ini menyebabkan semakin ketatnya persaingan disegala bidang. Banyaknya perubahan yang terjadi merupakan tantangan bagi perusahaan-perusahaan yang sedang berkembang bahkan yang sudah berkembang sekalipun. Untuk dapat menjadi unggul dipersaingan, perusahaan harus memiliki manajemen yang baik dengan melakukan perubahan dalam tata kelola pengendalian manajerial proses kerja yang sesuai kebutuhan di era teknologi yang serba canggih dan tersistematis. Penerapan sistem pengendalian manajemen yang baik adalah hal yang mutlak yang wajib dipenuhi dan diterapkan. Udekusuma (2007) mengatakan suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan

**JIMKES**

Jurnal Ilmiah Akuntansi  
Kesatuan  
Vol. 7 No. 1, April 2019  
pg. 179 - 187  
STIE Kesatuan  
ISSN 2337 - 7852

tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan perusahaan dapat bertemu. Dalam hal ini bagi pekerja bukan hanya tujuan individunya yang tercapai tetapi juga ikut berperan dalam pencapaian tujuan organisasi, yang membuat dirinya termotivasi serta mendapat kepuasan yang lebih besar. Dalam menjalankan penerapan sistem manajemen pengendalian yang baik harus diimbangi oleh kinerja sumber daya manusia yang baik sehingga dapat tercipta tujuan yang ingin dicapai. Salah satu persoalan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi adalah mengukur kinerja. Pengukuran kinerja dikatakan penting mengingat melalui pengukuran kinerja dapat diketahui seberapa tepat sumber daya manusia dalam menjalankan fungsinya.

Christiani dan Hatane (2014) menemukan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap perkembangan kinerja perusahaan dan menurut Munawar Muclish (2009) yang dikutip dari Gietzman (1996), Hopwod (1996) dan Tomkins (2001) berpendapat sama bahwa sistem pengendalian manajemen sangat berperan dalam kinerja perusahaan. Sumber daya manusia yang mempunyai peran signifikan dalam perkembangan perusahaan, Robbin dan Coulter (2007, h.8) melakukan proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terealisasi secara efektif dan efisien, dan untuk perusahaan yang bergerak dibidang usaha perdagangan dan jasa dalam sistem perusahaan juga banyak bagian yang terkait satu sama lain : bagian penjualan, bagian persediaan atau gudang, serta bagian akuntansi. Pada perusahaan dagang atau jasa mungkin penjualan secara tunai itu tidak memiliki resiko yang tinggi terhadap kegiatan operasional namun lain hal jika dilakukan secara kredit banyak resiko yang timbul akibat transaksi tersebut. Resiko munculnya piutang akibat transaksi ini sangat besar yang akhirnya akan berpengaruh kepada semua bagian yang terkait tetapi masih banyak perusahaan yang menjalankan usahanya dengan cara tersebut hal ini dikarenakan dalam iklim perekonomian kita melakukan transaksi secara kredit menjadi salah satu strategi untuk meningkatkan usaha yang nantinya akan menambahkan laba bagi perusahaan.

Menurut Slamet Sugiri (2009:43) piutang usaha (*Account Receivable*) timbul akibat adanya penjualan secara kredit, sebagian besar perusahaan menjual secara kredit agar dapat menjual lebih banyak produk atau jasa, Akan tetapi tidak semua usaha secara kredit berjalan dengan lancar banyak diantaranya mengalami masalah. Seperti : piutang yang tidak terbayarkan sesuai perjanjian yang sudah disepakati dan menimbulkan permasalahan, hal ini menyebabkan kerugian bagi perusahaan.

Pada dasarnya piutang yang timbul seharusnya dapat diminimalisasikan dengan adanya sistem pengendalian manajemen yang baik sehingga walaupun usaha mengalami kenaikan tetapi nominal piutang dapat dikendalikan oleh manajemen. Pada PT Astra International, TBK-TSO (Auto2000) perlakuan terhadap piutang sangat spesial. Setiap Departement yang ada diwajibkan mengendalikan besarnya piutang yang timbul ini dikarenakan pada *Aging schedule* atau dengan istilah buku besar piutang pada AUTO2000 terdapat unsur penalti atau bunga piutang yang nantinya akan menjadi beban masalah yang timbul dikemudian. Disinilah peran sistem pengendalian manajemen harus diterapkan dengan baik agar beban yang timbul dapat diminimalisasikan dengan semaksimal mungkin. Karena lewat pengendalian piutang yang baik perusahaan akan mendapatkan hasil yang menguntungkan untuk perkembangan perusahaan itu sendiri secara efisien dan efektif. Peranan sumber daya dalam mengendalikan besar atau kecilnya piutang sangatlah penting oleh karena itu peningkatan proses kerja yang baik terhadap piutang usaha adalah salah satu kunci dari keseimbangan keuangan perusahaan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Pengendalian Internal

Pengendalian manajemen adalah proses untuk memotivasi dan memberikan semangat orang-orang yang melaksanakan kegiatan-kegiatan demi mencapai tujuan organisasi. Sedangkan sistem pengendalian manajemen adalah suatu proses dan struktur yang tertata secara sistematis yang digunakan manajemen dalam pengendalian manajemen Menurut Marciariello dan Kirby (2008), Sistem Pengendalian Manajemen sebagai perangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan yang memudahkan pemrosesan informasi dengan maksud membantu manajer mengkoordinasikan bagian-bagian yang ada dan pencapaian tujuan organisasi secara terus menerus.

Menurut Suadi sistem pengendalian manajemen adalah: sebuah sistem yang terdiri dari beberapa sub sistem yang saling berkaitan, yaitu: pemrograman, penganggaran, akuntansi, pelaporan, dan pertanggung jawaban untuk membantu manajemen mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan, agar mau mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien.

Menurut Anthony dan Reece (2012) sistem pengendalian manajemen adalah *influence members of the organization to implement the organization*. yang kurang lebih memiliki arti bahwa sistem pengendalian manajemen memiliki fungsi pengendalian terhadap aktivitas-aktivitas dalam suatu organisasi yang diupayakan agar sesuai dengan strategi badan usaha untuk mencapai tujuannya.

Kegiatan pengendalian dapat diklasifikasikan dalam dua jenis yaitu, pengendalian manajemen (*management control*) dan pengendalian operasional (*operational control*). Pengendalian manajemen mengarah pada pengendalian kegiatan secara menyeluruh demi mendapatkan keyakinan bahwa strategi perusahaan telah dijalankan secara efektif dan efisien. Sedangkan pengendalian operasional hanya menyangkut tugas-tugas tertentu telah dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Dalam kaitannya dengan fungsi manajemen, pengendalian manajemen merupakan penerapan semua fungsi manajemen, dikatakan demikian, karena dalam pelaksanaan pengendalian manajemen meliputi kegiatan perencanaan operasional perusahaan, pengorganisasian kegiatan, koordinasi kegiatan, pengendalian kegiatan dan pembinaan pelaksana kegiatan, konsep sistem pengendalian manajemen juga diartikan sebagai manajemen secara keseluruhan. Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang menyeluruh ke semua aspek kegiatan perusahaan.

Dalam proses pengendalian manajemen terdapat beberapa bagian kegiatan yaitu penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran kegiatan, serta pelaporan dan analisis kegiatan. Sedangkan dalam struktur perusahaan terdapat beberapa hal yaitu: struktur organisasi, aliran informasi, pusat pertanggungjawaban dan pelimpahan wewenang, serta tolak ukur prestasi dan motivasi.

Menurut Suadi (2009:10) konsep sistem pengendalian manajemen terkandung pengertian proses pengendalian, dan struktur pengendalian sebagai sistem pengendalian manajemen secara keseluruhan. Struktur diartikan sebagai suatu kerangka sistem yang terdiri dari bagian-bagian yang membentuk sistem itu sendiri. Sedangkan proses di dalam konsep sistem pengendalian manajemen adalah untuk menjelaskan bagaimana bekerjanya masing-masing bagian di dalam sistem tersebut dalam pencapaian tujuannya, dan untuk memastikan bahwa hasil-hasil yang dicapai telah sesuai dengan rencana.

Salah satu elemen struktur pengendalian manajemen seperti yang telah dikemukakan itu adalah pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban

*Management control system, performance of the work process, human resources, account receivable.*

*Management control system, performance of the work process, human resources, account receivable.*

merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran.

Sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen. Struktur pengendalian manajemen dinyatakan dalam bentuk unit organisasi dan sifat informasi yang ada diantara unit-unit ini. Secara umum sistem pengendalian manajemen akan berpusat pada bermacam-macam jenis pusat pertanggungjawaban. Sedangkan proses pengendalian manajemen meliputi hubungan komunikasi informal dan interaksi antara manajer dengan sumber daya manusia.

**181**

### **Hakekat Pengendalian Manajemen**

Dalam organisasi, manusia merupakan variabel yang harus diarahkan, dituntun, dan dimotivasi. Ada 4 alat minimal dalam sistem pengendalian antara lain :

1. Sensor/Detektor yakni suatu alat untuk mengidentifikasi apa yang sedang terjadi dalam suatu proses.
2. Selektor yakni suatu alat untuk menentukan ketepatan. Biasanya ukurannya dengan membandingkan kenyataan dan standar yang telah ditetapkan.
3. Efektor yakni alat yang digunakan untuk mengubah sesuatu yang diperoleh dari selektor.
4. Jaringan Komunikasi yakni alat yang meneruskan informasi antara sensor, selektor dan efektor.

### **Tujuan Perancangan Sistem Pengendalian Manajemen**

- a. Diperolehnya keterandalan dan integritas informasi  
Sistem informasi pada umumnya dibagi ke dalam 2 (dua) aspek, yakni:
  1. Informasi akuntansi finansial yang menghasilkan laporan keuangan organisasi dan berbagai laporan lainnya seperti penggunaan anggaran atau *budget*.
  2. Sistem informasi kegiatan yang menghimpun informasi terkait dengan berbagai aspek kegiatan yang menghasilkan laporan tingkat keberhasilan kinerja. Tujuan dari pengendalian manajemen adalah untuk mempertahankan keterandalan dan integritas sistem informasi yang penting dalam pengambilan keputusan.
- b. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku dapat dicapai melalui sistem pengendalian manajemen.
- c. Melindungi aset organisasi  
Pada umumnya pengendalian dirancang dan diimplementasikan untuk melindungi aset organisasi.
- d. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien  
Standar operasi seharusnya memberikan kriteria pengukuran untuk menilai tingkat ekonomis dan efisiensi. Dalam dunia bisnis, kriteria penilaian penghematan dan efisiensi tercermin dalam laporan keuangan. Namun demikian, bagi organisasi nirlaba, termasuk organisasi pemerintah, kriteria penilaian dituangkan dalam bentuk indikator keberhasilan kinerja.  
Sistem yang terdapat dalam organisasi perusahaan dapat dibedakan 3 bagian antara lain :
  - a. Formulasi strategi
  - b. Pengendalian manajemen
  - c. Pengendalian tugas

Formulasi strategi merupakan proses memutuskan tujuan organisasi dan strategi untuk mencapai tujuan. Tujuan itu tidak memiliki jangka waktu dimana tujuan tersebut akan tetap ada sampai tujuan tersebut diubah. Strategi menetapkan secara umum arah tujuan pergerakan organisasi yang diinginkan oleh manajemen senior. Strategi baru dapat muncul karena ancaman sebagai tindakan dalam menghadapi ancaman atau memanfaatkan kesempatan yang ada. Gagasan dapat muncul dari siapa saja, jadi tanggungjawab lengkap dalam formulasi strategi seharusnya tidak pernah dibebankan kepada seseorang atau satu unit saja.

Formulasi Strategi merupakan sistem yang paling kurang sistematis dan Pengendalian Tugas merupakan sistem yang paling sistematis. Pengendalian manajemen berada di antara ke dua sistem tersebut. Formulasi strategi memfokuskan kepada program jangka panjang dan Pengendalian Tugas memfokuskan kepada kegiatan-kegiatan jangka pendek. Pengendalian manajemen mempunyai fokus terhadap keduanya Formulasi Strategi menggunakan perkiraan atau proses penyusunan langkah-langkah yang akan terjadi dimasa depan, dari apa yang akan terjadi di masa depan sementara Pengendalian Tugas menggunakan data terkini yang akurat Pengendalian Manajemen menggunakan kombinasi dari kedua data tersebut. Ketiga sistem di atas masing-masing mempunyai kegiatan perencanaan (*planning*) serta pengendalian (*control*). Proses perencanaan mempunyai peran yang sangat penting dalam formulasi strategi, sementara pengendalian mempunyai peran yang lebih penting pada pengendalian tugas. Pada pengendalian manajemen, perencanaan dan pengendalian mempunyai tingkat kepentingan yang sama.

Pengendalian manajemen merupakan proses yang mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lain untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Aspek-aspek pengendalian manajemen antara lain :

- a. Kegiatan pengendalian manajemen
- b. Keselarasan tujuan
- c. Perangkat penerapan strategi
- d. Tekanan finansial dan nonfinansial
- e. Bantuan dalam mengembangkan strategi baru

Pengendalian Tugas adalah proses untuk memastikan bahwa tugas yang spesifik dilaksanakan secara efektif dan efisien. Pengendalian tugas berorientasi pada transaksi hal tersebut melibatkan kinerja dari tugas individu sesuai dengan aturan yang ditetapkan dalam proses pengendalian manajemen. Banyak kegiatan pengendalian tugas yang bersifat ilmiah yaitu keputusan optimal atau tindakan yang tepat perlu diambil untuk membawa kondisi di luar kendali kembali kondisi yang diinginkan dapat diprediksikan dalam batasan yang dapat diterima. Sebagian besar informasi dalam sebuah organisasi merupakan informasi pengendalian tugas, contohnya: jumlah pesanan barang oleh pelanggan, berat bahan baku, dan jumlah unit komponen yang digunakan untuk menghasilkan produk, dsb. Aktivitas tertentu yang telah dilakukan oleh manajer sekarang diotomatisasikan dan telah menjadi aktivitas pengendalian tugas. Pergeseran ini dari pengendalian manajemen menjadi pengendalian tugas ini membebaskan waktu manajer untuk kegiatan manajemen lainnya tanpa menghapuskan posisi manajer tersebut.

Perbedaan antara pengendalian tugas dan pengendalian manajemen :

Banyak sistem pengendalian tugas bersifat ilmiah, sementara pengendalian manajemen tidak dapat disederhanakan menjadi suatu ilmu. Dalam pengendalian manajemen, para manajer berinteraksi dengan manager lainnya dalam pengendalian tugas, manusia tidak

*Management control system, performance of the work process, human resources, account receivable.*

terlibat sama sekali (sebagaimana dalam beberapa proses produksi yang terotomatisasi) atau interaksinya adalah antara seorang manajer dan non manajer.

Pengendalian manajemen berkaitan dengan aktivitas para manajer yang didefinisikan secara luas dalam memutuskan apa yang harus dilakukan dalam kendala strategis secara umum. Pengendalian tugas berhubungan dengan tugas-tugas tertentu, yang sebagian besar membutuhkan sedikit atau tidak sama sekali pertimbangan untuk melaksanakannya.

Beberapa keterbatasan yang dapat diidentifikasi antara lain:

- a. Kurang matangnya suatu pertimbangan
- b. Kegagalan menterjemahkan perintah
- c. Pengabaian manajemen
- d. Adanya Kolusi

**183**

### **Performa Proses Kerja**

Variabel yang membedakan seperangkat perilaku yang dilakukan oleh individu yang berbeda dan antara seperangkat perilaku yang dilakukan oleh individu yang sama pada waktu yang berbeda. Perbedaan tersebut muncul dari seberapa kuat pengaruh perilaku tersebut secara agregat berkontribusi ataupun melenceng dari efektifitas organisasi. Dengan kata lain, variasi dalam prestasi kerja adalah variasi dalam perilaku yang diharapkan oleh organisasi. (Borman dkk, 2007: 39).

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen terpenting untuk tujuan memperoleh keunggulan bersaing. Bentuk keunggulan bersaing antara satu organisasi dengan organisasi lainnya bisa saja berbeda. Personil sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi tentu saja diharapkan dapat menjadi sumber nilai tambah tersendiri untuk organisasi. Personil memberikan nilai dengan menggunakan keterampilan dan pengetahuannya.

Setiap tahapan manajemen SDM juga membutuhkan peran dari fungsi sistem pengendalian manajemen dalam pelaksanaannya. Sistem pengendalian manajemen digunakan untuk membantu pencapaian tujuan organisasi berdasarkan atas rencana yang sudah dibuat. Begitu pula tujuan dari sistem pengendalian manajemen SDM, yaitu bagaimana agar perencanaan pengelolaan SDM yang sudah dibuat dapat benar-benar dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Jenis dan sumber data yang digunakan adalah :

1. Data Primer (*Primary Data*)
2. Data sekunder (*Secondary Data*)

Prosedur pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Studi Lapangan
  - a) Wawancara
  - b) Observasi
2. Studi kepustakaan
3. *Searching internet*

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia

Lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu. Apabila dikaitkan dengan peningkatan performa sebagai kata benda, maka pengertian performa atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Khususnya untuk PT.Astra International, Tbk. Auto2000 Cabang Bogor Siliwangi, unit entry bengkel merupakan salah satu sumber pendapatan perusahaan yang harus dipertahankan keberadaannya bahkan tingkatan kinerjanya karena sumber pendapatan tersebut berasal dari banyaknya unit entry bengkel setiap harinya. Maka dari itu dalam meningkatkan sumber pendapatan perusahaan harus dapat mempertahankan dan meningkatkan jumlah unit entry bengkel hingga target yang telah ditentukan.

### Evaluasi Hasil Kinerja

Harapan dari tujuan evaluasi kinerja adalah memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia yang dikendalikan oleh organisasi. Definisi evaluasi kinerja, khususnya untuk PT. Astra International, Tbk. Auto2000 Cabang Bogor Siliwangi adalah suatu metode dan proses penilaian dan pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan/organisasi sesuai dengan standar kinerja/tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu. Definisi pendapatan itu sendiri untuk perusahaan adalah sesuatu yang sangat penting dalam setiap perusahaan tanpa adanya pendapatan mustahil akan didapat penghasilan atau *earnings*, penghasilan yang timbul dari aktivitas perusahaan yang biasa dikenal atau disebut penjualan, penghasilan jasa (*fees*), bunga, *dividen*, *royalty* dan sewa. menurut PSAK nomor 23 paragraf 6 pendapatan adalah arus masuk bruto dari manfaat ekonomi yang timbul dari aktivitas normal perusahaan selama suatu periode bila arus masuk itu mengakibatkan kenaikan ekuitas yang tidak berasal dari kontribusi penanaman modal.

### Kegiatan Pemantauan

Kegiatan pemantauan atau pengawasan terkait dengan sistem pengendalian manajemen atas kinerja sumber daya biasanya dilakukan oleh pihak *Top management*, kegiatan ini dilakukan oleh atasan yang bertugas mengawasi secara langsung kegiatan yang berkaitan dengan operasional dan kinerja sumber daya. Pemantauan atau pengawasan ini dilakukan untuk mengevaluasi dan mengambil keputusan terhadap kinerja yang telah dilakukan oleh bagian yang telah di awasi. Secara umum kegiatan pemantauan terhadap sistem pengendalian manajemen ini terbilang cukup baik, karena berdasarkan tindakan yang dilakukan, *Top management* telah melakukan pengawasan bahkan sampai ke tahap kegiatan operasional sehari-hari dan pengawasan kinerjanya. Hal tersebut menggambarkan bahwa tindakan yang dilakukan oleh pihak *Top management* merupakan pengawasan yang terperinci, sehingga pada saat melakukan evaluasi dan mengambil sebuah keputusan, *Top management* dapat menilai berdasarkan kinerja secara

*Management control system, performance of the work process, human resources, account receivable.*

keseluruhan, sehingga pengambilan keputusannya akurat dan tidak mengambil keputusan secara sepihak saja.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan maka diambil suatu simpulan sebagai berikut :

- a. Sistem pengendalian manajemen secara umum sudah cukup baik dalam penerapannya, akan tetapi masih banyak kelemahan pada unsur-unsur dalam sistem pengendalian manajemen dalam hal peningkatan performa proses kerja antara lain : dalam lingkungan internal pengendalian, perusahaan sudah memiliki struktur organisasi manajemen dan garis otorisasi yang jelas. Akan tetapi, pada kenyataannya masih adanya pemisahan tugas dan fungsi yang kurang baik, seperti pembuatan faktur dan pencatatan piutang yang dilakukan oleh bagian akuntansi. Hal ini tentu dapat menyebabkan resiko kecurangan yang dilakukan oleh sumber daya manusia semakin besar apabila tidak adanya pengawasan yang sangat ketat dari pihak manajemen.

Dalam pendelegasian wewenang masih sering kali diabaikan seperti dalam pengerjaan kendaraan teknisi dalam hal ini masih sering mengabaikan perintah penerapan informasi apa saja yang menghambat pekerja mereka yang bisa saja dilaporkan ke ketua regu, Akan tetapi tidak adanya informasi yg diberikan mengakibatkan pekerjaan terganggu.

- b. Sumber daya dalam hal ini yang menerima tugas dari perusahaan untuk fokus target yang akan terbebani, masih kurang dalam hal penyampaian informasi dan kendala-kendala apa saja yang membuat target tidak bisa tercapai dan terealisasikan.
- c. Pada penilaian resiko, perusahaan memiliki kelemahan dalam melakukan penilaian terhadap kelayakan pelanggan yang akan diberikan fasilitas kredit. Hal ini dapat dilihat dari masih banyaknya pelanggan yang memiliki performa kurang baik tetapi masih diberikan fasilitas kredit.
- d. Pada informasi dan komunikasi yang masih kurang antara perusahaan dalam hal ini pihak manajemen dan sumber daya manusia yang kurang terorganisir secara baik dalam penunjang produktivitas perusahaan.

### **Saran**

Berdasarkan hasil simpulan diatas, maka beberapa saran yang dapat diberikan adalah :

- a. Dalam hal tanggung jawab seharusnya dijalankan sesuai dengan ketentuan yang dibuat perusahaan, pemisahan tugas dan fungsi perlu diterapkan. Selain itu, perlu adanya kontrol atau pengawasan yang lebih pada fungsi akuntansi sehingga resiko yang terjadi dapat diminimalisasi. Selain itu pengotorisasian sangat perlu diperhatikan, jangan sampai ada data-data pada bagian tertentu yang melewati proses otorisasi yang telah diterapkan. Dalam hal pendelegasian wewenang harusnya diterapkan sedemikian mungkin agar pelaksanaan operasional pekerjaan dapat berjalan dengan mudah dan nyaman tanpa ada hambatan sekecil apapun, oleh sebab itu harusnya ada kesadaran dari pihak individu-individu sumber daya dalam menjalankannya.
- b. Untuk pembebanan tugas dari pihak perusahaan kepada sumber daya untuk pencapaian target perusahaan harus diimbangi dengan kerjasama antara pihak yang



berkaitan untuk tujuan bersama agar target individu dan perusahaan tercapai. Perusahaan perlu membuat *Review* terhadap kinerja *top management*, selaku seseorang yang memiliki wewenang dalam menilai kelayakan pelanggan yang akan diberikan kredit. Hal tersebut perlu dilakukan karena sangat berkaitan dengan layak atau tidaknya pelanggan yang diberikan fasilitas kredit.

*Management control system, performance of the work process, human resources, account receivable.*

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N. dan Reece, J.S. 1989. *Accounting, Text, and Cases*. 8<sup>th</sup> ed. Romewood, Richard D.Irwin.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S.J (2007).Expanding The Criterion Domain To Include Element Of Contextual Performance.
- Denny,2012,*Manajemenkinerjadalam*http://Jurnalsdm.blogspot.com/2011/12/Manajemen-kinerja-definisi-Manajemen.html
- Dharma, Surya. (2009). *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hongren, Charles T dan Harrison, Walter T. 2007. *Akuntansi*. Edisi 7 Jilid 1, Erlangga, Jakarta.
- Indra Bastian, *Akuntansi Sektor Publik*, Jakarta: Erlangga, 2007, hal.274
- Kieso, Donald E, Weygandt, Jerry J anda Warfield Terry D.2011. *Financial Accounting*. Worldcolor Inc, United States
- M. Nafarin. 2013. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi ketiga, Salemba Empat, Jakarta.
- Maciariello, J.A. & Kirby, C.J., 2008. *Management control system*. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- Mahsun, Mohamad. 2007. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Akademi Manajemen Perusahaan. Yogyakarta: BPFE.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Robbin, S dan Coulter, M. 2007. *Manajemen*, Edisi kedelapan, Penerbit PT Indeks: Jakarta
- Suadi, Arief. *Sistem Pengendalian Manajemen*. BPFE, Yogyakarta.
- Sugiri, Slamet. 2009. *Akuntansi Suatu Pengantar 2*. Edisi kelima. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Syamsudin, Lukman. 2007. *Manajemen Keuangan Perusahaan*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.