

## **Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Indojaya Agri Nusa**

**Riny Chandra**

*Fakultas Ekonomi, Universitas Samudra*

*Email: Ainnara\_Chan@yahoo.co.id*

### **Abstrak**

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan system pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan pada PT. Indojaya Agri Nusa. PT. Indojaya Agri Nusa adalah perusahaan jasa yang bergerak dibidang pakan ternak untuk industri. Dalam kegiatan operasionalnya, PT. Indojaya Agri Nusa menyusun anggaran operasi yang bertujuan untuk menginformasikan mengenai kinerja yang diharapkan. Sistem pengendalian manajemen perusahaan bertugas untuk menentukan anggaran operasi perusahaan untuk mencapai tingkat profitabilitas. Teknik analisa data yang digunakan adalah metode analisa deskriptif dan metode analisa deduktif. Hasil penelitian menunjukkan secara umum, PT. Indojaya Agri Nusa dalam mencapai laba sebagai salah satu ukuran kinerja pada perusahaan mengalami peningkatan sebesar 82,02%. Peningkatan ini menunjukkan bahwa kinerja operasional sebagai suatu ukuran prestasi kinerja bagi perusahaan telah mengalami pertumbuhan yang positif atau baik.*

**Kata Kunci:** *Sistem Pengendalian Manajemen dan Kinerja Keuangan*

### **PENDAHULUAN**

Sistem pengendalian manajemen diperlukan untuk mengendalikan bagaimana strategi dalam perusahaan berlangsung sesuai dengan rencana dan tujuannya. Kesiapan dan kemauan perusahaan untuk mengikuti perkembangan dunia usaha yang akan selalu menghadapi situasi dimana strategi yang direncanakan tidak terdefenisikan dengan baik.

Peranan utama sistem pengendalian manajemen adalah untuk memastikan pelaksanaan strategi yang telah dipilih berjalan dengan baik. Dimana, formulasi strategi memfokuskan pada masa jangka panjang. Penerapan sistem pengendalian manajemen dalam sebuah perusahaan sangatlah penting karena sistem ini mempengaruhi perilaku manusia. Sistem pengendalian dalam perusahaan memiliki dua tujuan yaitu tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Maka sistem pengendalian dirancang untuk mencapai keselarasan antara pencapaian tujuan pribadi dan mencapai tujuan organisasi. Untuk itu

perusahaan mengembangkan strategi meliputi kebijakan-kebijakan, petunjuk umum untuk bertindak, dan program kegiatan untuk mencapai tujuan.

Bagi perusahaan untuk mengembangkan sistem pengendalian manajemen yang efektif, harus mempunyai kebijakan yang jelas dan program yang realistis tergantung pada tujuan yang dikomunikasikan secara jelas dan tidak meragukan. Pada umumnya, perusahaan memiliki tujuan untuk mencapai tingkat profitabilitas sebagai ukuran pengembalian investasi. Pengendalian manajemen harus menjaga keseimbangan di antara sumber pendanaan yaitu, utang dan ekuitas. Dimana ekuitas merupakan jumlah pendanaan yang diperoleh bukan melalui utang, yaitu dengan cara meminjam. Maka investasi adalah total modal utang dan modal ekuitas.

Dalam perusahaan yang melakukan sistem pengendalian manajemen pada umumnya memiliki suatu ukuran kinerja yang

bersifat finansial dan non finansial. Dimana, kinerja yang bersifat finansial memfokuskan pada hasil-hasil laba bersih, pengembalian atas modal. Sedangkan ukuran kinerja non finansial memfokuskan pada mutu produk, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, pengantaran yang tepat waktu dan semangat kerja karyawan.

Suatu sistem pengukuran kinerja dalam sistem pengendalian manajemen menggabungkan informasi keuangan dan informasi non keuangan. Dimana, ukuran kinerja keuangan mengacu pada laporan formal yang terdiri dari perbandingan antara pendapatan dan biaya aktual yang dianggarkan yang menyebabkan adanya varians antara pusat pendapatan dan pusat beban. Sehingga, laporan dari varians digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja. Dalam ukuran kinerja non keuangan, laporan ini dapat digunakan dalam proses pengendalian manajemen berupa strategi baru untuk memperbaiki situasi yang tidak menguntungkan.

Suatu sistem pengukuran kinerja dalam sistem pengendalian manajemen, menyediakan suatu mekanisme untuk menghubungkan strategi dengan tindakan. Sistem tersebut beroperasi berdasarkan asumsi bahwa ukuran-ukuran keuangan saja tidak cukup untuk mengoperasikan suatu organisasi. Banyak kesulitan yang muncul yang mungkin dihadapi oleh suatu perusahaan berupa korelasi yang buruk antara ukuran hasil dan pemicu, terpaku pada hasil keuangan, untuk pengendalian manajemen dua pengamatan penting perlu dilakukan mengenai hubungan antara laba dengan investasi. Dalam hal ini laba dan pendapatan belum tentu berjalan searah dan belum tentu bahwa semakin besar pendapatan berarti semakin baik suatu usaha. Juga persentase laba terhadap penjualan yang tinggi belum tentu berarti suatu usaha menguntungkan bagi perusahaan.

Maka peran utama dari sistem pengendalian manajemen adalah untuk membantu melaksanakan strategi yang dipilih. Sistem pengendalian manajemen menyediakan alat bagi manajer untuk berpikir mengenai strategi baru yang disebut pengendalian interaktif.

PT. Indojoya Agri Nusa adalah perusahaan jasa yang bergerak dibidang pakan ternak untuk industri. Dalam kegiatan operasionalnya, PT. Indojoya Agri Nusa menyusun anggaran operasi yang bertujuan untuk menginformasikan mengenai kinerja yang diharapkan. Sistem pengendalian manajemen perusahaan bertugas untuk menentukan anggaran operasi agar perusahaan mencapai tingkat laba yang diinginkan. Kenyataannya, perusahaan mengalami adanya varians antara data aktual dengan data anggaran.

Perumusan masalah merupakan langkah awal yang harus dilakukan terlebih dahulu sampai pada tahap pembahasan lebih lanjut. Dimana, tujuannya supaya penelitian dapat lebih terarah dalam mencapai sasaran (target) yang telah ditentukan perusahaan.

Berdasarkan pengamatan penulis, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah penerapan sistem pengendalian manajemen yang sudah digunakan PT. Indojoya Agri Nusa untuk mengoptimalkan hasil kinerja keuangan ?.
2. Mengapa terjadi varians antara data aktual dengan data anggaran PT. Indojoya Agri Nusa?

### **Pengendalian Manajemen Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen**

Pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dijalankan dalam mengelola suatu organisasi yang berbentuk perusahaan. Penerapan pengendalian manajemen diperlukan untuk mengendalikan suatu aktivitas dalam perusahaan agar berlangsung sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan.

Ada beberapa ahli dan penulis yang telah memberikan definisi pengendalian manajemen. Salah seorang dari mereka adalah Robert N. Anthony (2008:8), mendefinisikan sebagai berikut : “Pengendalian manajemen merupakan proses dengan mana para manajemen mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi”.

Dalam hal ini, pengendalian manajemen membutuhkan suatu sistem formal yang merupakan cara tertentu untuk melaksanakan suatu atau serangkaian aktivitas. Sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan aktivitas suatu perusahaan disebut sistem pengendalian manajemen.

Arief Suandi (2001:9) menyatakan bahwa : “Sistem pengendalian manajemen adalah sebuah sistem yang terdiri dari beberapa anak sistem yang saling berkaitan, yaitu : pemrograman, penganggaran, akuntansi, pelaporan, dan pertanggungjawaban untuk membantu manajemen mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan, agar mau mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien”.

### **Komponen Sistem Pengendalian Manajemen**

Dasar dari proses sistem pengendalian manajemen adalah berupaya mengarahkan seperangkat variabel menuju sasaran. Dalam perusahaan, manusia merupakan variabel yang harus diarahkan, dituntun atau dirangsang untuk mencapai tujuan. Maka, sistem pengendalian manajemen sedikitnya memiliki empat komponen yaitu :

1. Pelacak (detektor) atau sensor, yaitu alat pengamatan yang mendeteksi atau mengamati dan mengukur atau menggambarkan kegiatan yang perlu dikendalikan.
2. Penilai (assessor), yaitu alat untuk menilai hasil dari suatu kegiatan, biasanya dikaitkan dengan standar, dan mengidentifikasi kegiatan yang tidak dapat dikuasai.
3. Effector, yaitu alat untuk memodifikasi perilaku untuk mengubah prestasi bila diperlukan.
4. Jaringan komunikasi, yaitu alat untuk menyebar-luaskan informasi.

### **Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem pengendalian manajemen meliputi baik tindakan untuk menuntun dan memotivasi usaha pencapaian tujuan maupun

tindakan untuk mendeteksi dan memperbaiki pelaksanaan yang tidak efektif dan tidak efisien. Maka, sistem pengendalian manajemen mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Sistem pengendalian manajemen dipusatkan pada program (berupa proyek produk, lini produk, penelitian, dan pengembangan atau kegiatan serupa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya) dan pusat pertanggungjawaban (berupa unit perusahaan yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab)
2. Informasi yang diproses dalam sistem pengendalian manajemen terbagi atas dua jenis : data terencana (dalam bentuk program, anggaran dan standar), data aktual (yaitu data yang benar terjadi di dalam maupun di luar organisasi).
3. Sistem pengendalian manajemen adalah sistem perusahaan total yang merangkum semua aspek dalam operasi perusahaan yang berfungsi untuk membantu manajemen memelihara keseimbangan di antara bagian-bagian perusahaan dan mengoperasikan perusahaan secara terkoordinasi.
4. Sistem pengendalian manajemen biasanya berhubungan erat dengan struktur keuangan (financial structure), dimana kegiatan-kegiatan dan sumber daya perusahaan dinyatakan dalam satuan uang sehingga dapat dibandingkan satu sama lain. Serta satuan lain yang berupa jumlah karyawan, angka kerusakan yang tidak dinyatakan dalam bentuk uang sehingga dapat digunakan untuk memperluas ruang lingkup dan kualitas sistem pengendalian manajemen.
5. Aspek-aspek perencanaan sistem pengendalian manajemen cenderung mengikuti pola dan jadwal tertentu. Misalnya, dalam penyusunan anggaran diambil langkah-langkah tertentu untuk menentukan rangkaian kejadian pada tanggal tertentu setiap tahun.
6. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang terkoordinasi dan terpadu, dimana data yang terkumpul

digabungkan untuk saling dibandingkan setiap saat. Data aktual disusun sesuai dengan data yang direncanakan dan diukur secara konsisten untuk memungkinkan perbandingan antara hasil aktual dengan hasil yang diinginkan.

### **Proses Sistem Pengendalian Manajemen**

Dalam sistem pengendalian manajemen terdiri atas struktur dan proses. Sebelumnya penulis telah menguraikan elemen utama struktur dari sistem pengendalian manajemen, yakni berbagai jenis pusat pertanggung jawaban dan teknik yang sesuai untuk perencanaan dan pengendalian prestasi pada setiap pusat pertanggung jawaban. Maka penulis akan menguraikan proses dalam sistem pengendalian manajemen, yang terdiri atas empat tahap, yaitu :

#### **1. Pemrograman**

Pemrograman adalah proses memilih program yang memutuskan kegiatan-kegiatan perusahaan yang akan dilakukan untuk melaksanakan strategi perusahaan.

#### **2. Penganggaran**

Penganggaran adalah alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek ( biasanya meliputi waktu satu tahun ) yang efektif dalam organisasi. Anggaran yang telah disusun harus dapat di menunjukkan rincian dari pendapatan dan beban untuk tiap pusat pertanggung jawaban dan untuk organisasi secara keseluruhan.

#### **3. Operasi dan pengukuran**

Yaitu proses menjalankan program dan anggaran serta membandingkan antara data sesungguhnya dengan anggaran.

#### **4. Pelaporan dan Analisis**

Dalam tahap ini, dibuat laporan anggaran kemudian laporan tersebut di analisis dengan merinci varians serta faktor penyebabnya.

### **Kinerja Keuangan Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Hasil Kinerja Keuangan.**

Suatu sistem pengukuran kinerja menyediakan suatu mekanisme untuk

mengaitkan strategi dengan tindakan. Peran utama dari sistem pengendalian manajemen adalah untuk membantu melaksanakan strategi yang dipilih, serta menyediakan alat untuk berfikir mengenai strategi yang baru, yang disebut dengan pengendalian interaktif.

Pengukuran kinerja dimulai dari penentuan ukuran kinerja. Untuk menentukan ukuran kinerja, visi perusahaan harus dijabarkan ke dalam tujuan (goals) dan diterjemahkan ke sasaran-sasaran strategi. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa yang akan datang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi diperlukan perumusan strategi. Dalam perumusan strategi, visi dijabarkan ke dalam tujuan.

Visi perusahaan dapat dijabarkan ke dalam tujuan perusahaan yaitu salah satunya dari segi perspektif keuangan. Perspektif keuangan ini terwujud dari tanggung jawab ekonomi melalui penerapan pengetahuan manajemen dalam pengelolaan perusahaan. Dengan kata lain ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategi dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan.

Ukuran keuangan umumnya diwujudkan dalam profitabilitas. Pada umumnya, pencapaian ukuran keuangan perusahaan diukur hanya dengan menggunakan ukuran keuangan yaitu berupa return on investment (ROI) untuk mengukur tingkat pengembalian atas investasi.

### **METODE PENELITIAN**

#### **Populasi dan Sampel**

Di dalam penelitian ini yang di jadikan populasi oleh penulis adalah seluruh karyawan yang ada di PT. Indojaya Agri Nusa yang berjumlah 240 orang.

Sampel adalah bagian kecil dari suatu populasi atau wakil dari suatu populasi menurut Kuncoro (2009 : 105), apabila objek kurang dari 100 orang lebih baik diambil semua sehingga penelitian merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlahnya lebih dari 100 orang maka

dapat diambil 10%-15% atau 20%-25% atau lebih. Berdasarkan pendapat diatas, maka penulis mengambil sampel sebesar 25% dari 240 orang yakni 60 orang.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data dan informasi yang mengarah pada suatu kebenaran maka dalam penelitian ini penulis menggunakan data sebagai berikut: Data primer merupakan data yang di dapat dari sumber pertama baik individu maupun kelompok hal ini dilakukan dengan teknik sebagai berikut: Interview (wawancara) Yakni melakukan Tanya jawab, secara langsung kepada yang diteliti atau pihak yang mengetahui permasalahan dari objek yang sedang diteliti sehingga peneliti dapat gambaran yang kongkrit. Data Sekunder Merupakan bagian dari motivasi penelitian yakni dengan cara mengumpulkan informasi dan keterangan-keterangan melalui buku-buku tertentu yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti.

### **Metode Analisa Data**

Dalam menggunakan hasil penelitian metode analisis yang digunakan adalah :

#### **1. Metode Kualitatif**

Analisis kualitatif merupakan “Metode penelitian kualitatif itu dilakukan secara intensif, peneliti ikut berpartisipasi lama dilapangan, mencatat secara hati-hati apa yang terjadi melakukan analisis reflektif terhadap berbagai dokumen yang ditemukan dilapangan, dan membuat laporan penelitian secara mendetail”

#### **2. Metode Kuantitatif**

Metode penelitian kuantitatif ini merupakan metode analisis dengan angka-angka yang dapat dihitung maupun diukur.

## **HASIL ANALISIS**

### **Analisis Struktur Sistem Pengendalian Manajemen**

Dalam perusahaan memiliki 6 orang manajer yang membawahi masing-masing bagian, dimana masing-masing bagian bertanggung jawab kepada manajernya. Dengan demikian, setiap pertanggung jawaban

memiliki wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Dalam hal ini, perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dimana setiap manajer memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan yaitu dengan memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab para bawah. Sehingga dalam setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh.

Sistem pengendalian manajemen juga merupakan suatu proses untuk mendeteksi penyimpangan yang terjadi agar dapat dilakukan perbaikan. Laporan aktual yang tidak sesuai dengan standar yang diharapkan dari pusat pertanggungjawaban, akan mendorong manajer untuk mengevaluasi terhadap sebab-sebab penyimpangan, dan dengan kewenangan tanggung jawab manajer tersebut diharapkan dapat melakukan koleksi yang perlu diambil untuk mengatasinya.

### **Analisis dan Evaluasi Anggaran**

Anggaran pada PT. Indojaya Agri Nusa, ditetapkan secara bottom-up dengan konfirmasi, dimana pihak pemimpin perusahaan terlebih dahulu menentukan kebijakan pelaksanaan operasional, atau dengan cara memberikan tugas kepada bawahan untuk menyusun anggaran masing-masing divisi (secara bottom-up).

Kebijakan manajemen dalam penyusunan anggaran perusahaan, dapat menggunakan asumsi dan prediksi yang sesuai dengan situasi ekonomi nasional maupun global. Dengan adanya, penyusunan anggaran ini diasumsikan, bahwa stabilitas kegiatan operasional perusahaan terjaga baik. Pemimpin perusahaan kemudian menetapkan anggaran selama satu tahun. RKAP (Rencana Kerja Dan Anggaran Perusahaan) yang telah ditetapkan oleh direksi dilakukan tiap awal tahunan anggaran dan berakhir setiap akhir tahun anggaran. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada laporan laba rugi, realisasi dan selisihnya yang disajikan pada halaman berikut:

**Tabel 1. PT. Indo Jaya Agri Nusa  
LAPORAN LABA RUGI  
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2010 DAN 2009**

	31 Desember 2010 Rp.	31 Desember 2009 Rp.
<b>PENDAPATAN USAHA</b>		
Keuntungan Penjualan Aset Tetap	28,513,211,359	22,490,447,990
Penghasilan bunga	(1,430,492,477)	(1,124,522,400)
Harga Pokok Pejualan	(20,363,767,354)	(15,156,415,243)
Jumlah Pendapatan Usaha	6,718,951,528	6,209,510,347
<b>PENDAPATAN USAHA LAINNYA</b>		
Keuntungan Kurs Mata Uang Asing-bersih	812,088,208	804,830,455
Beban Umum dan Administrasi	199,100,518	195,990,203
Beban penjualan	1,558,299,201	1,266,404,020
Beban bunga	160,794,581	125,999,888
Rugi penurunan nilai aset	971,680,695	454,760,500
Kerugian Transaksi derivatif bersih	69,990,000	51,210,000
Pendapatan Jasa	59,872,339	280,063,040
lain-lain bersih	2,581,384,200	2,568,145,000
Jumlah Pendapatan Usaha Lainnya	6,413,209,742	5,747,403,106
<b>HARGA POKOK USAHA LAINNYA</b>		
	(3,371,497,512)	(2,438,036,490)
<b>LABA KOTOR</b>	<b>9,760,663,758</b>	<b>9,518,876,963</b>
<b>BIAYA OPERASI</b>		
Biaya Pegawai	(2,593,083,473)	(2,319,352,866)
Biaya Pemeliharaan	(167,799,618)	(284,605,055)
Biaya Administrasi Dan Umum	(3,050,245,242)	(3,630,256,027)
Biaya Penyusutan	(228,151,824)	(229,144,570)
Jumlah Biaya Operasi	(6,039,280,157)	(6,463,358,518)
<b>LABA OPERASI</b>	<b>3,721,383,601</b>	<b>3,055,518,445</b>
<b>PENDAPATAN &amp; BIAYA NON USAHA</b>		
Pendapatan Non Usaha	261,232,752	455,049,400
Biaya Non Usaha	(193,645,691)	(101,187,597)
Jumlah Pendapatan Dan Biaya Non Usaha	67,587,061	353,861,803
<b>LABA SEBELUM PAJAK</b>	<b>3,788,970,662</b>	<b>3,409,380,248</b>
Pajak Penghasilan	(1,142,282,600)	(920,772,126)
<b>LABA SETELAH PAJAK</b>	<b>2,646,688,062</b>	<b>2,488,608,122</b>

**Tabel 2. PT. Indo Jaya Agri Nusa**  
**LAPORAN LABA RUGI**  
**UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2011 DAN 2010**

	31 Desember 2011 Rp.	31 Desember 2010 Rp.
<b>PENDAPATAN USAHA</b>		
Keuntungan Penjualan Aset Tetap	25,117,489,600	28,513,211,359
Penghasilan bunga	(922,592,716)	(1,430,492,477)
Harga Pokok Pejualan	(14,874,004,948)	(20,363,767,354)
Jumlah Pendapatan Usaha	9,320,891,936	6,718,951,528
<b>PENDAPATAN USAHA LAINNYA</b>		
Pendapatan sewa fasilitas	1,077,428,253	1,240,104
Beban penjualan	1,928,187,060	1,700,386
Beban bunga	308,217,728	180,491
Rugi penurunan nilai aset	775,147,840	906,199
Kerugian Transaksi derivatif bersih	93,459,000	66,000
pendapatan jasa	369,748,125	-
Jumlah Pendapatan Usaha Lainnya	4,552,188,006	4,093,180
<b>HARGA POKOK USAHA LAINNYA</b>	<b>(3,144,701,722)</b>	<b>(3,371,497,512)</b>
<b>LABA KOTOR</b>	<b>10,728,378,220</b>	<b>9,760,663,758</b>
<b>BIAYA OPERASI</b>		
Biaya Pegawai	2,111,006,987	(2,593,083,473)
Biaya Pemeliharaan	259,941,930	(167,799,618)
Biaya Administrasi Dan Umum	4,200,152,160	(3,050,245,242)
Biaya Penyusutan	209,107,756	(228,151,824)
Jumlah Biaya Operasi	6,780,208,833	(6,039,280,157)
<b>LABA OPERASI</b>	<b>3,948,169,387</b>	<b>3,721,383,601</b>
<b>PENDAPATAN &amp; BIAYA NON USAHA</b>		
Pendapatan Non Usaha	86,575,286	261,232,752
Biaya Non Usaha	(4,968,999)	(193,645,691)
Jlh. Pendapatan Dan Biaya Non Usaha	81,606,287	67,587,061
<b>LABA SEBELUM PAJAK</b>	<b>4,029,775,674</b>	<b>3,788,970,662</b>
Pajak Penghasilan	(1,021,134,283)	(1,142,282,600)
<b>LABA SETELAH PAJAK</b>	<b>3,008,641,391</b>	<b>2,646,688,062</b>

**Tabel 3. PT. Indo Jaya Agri Nusa**  
**LAPORAN LABA RUGI**  
**UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2012 DAN 2011**

	31 Desember 2012 Rp.	31 Desember 2011 Rp.
<b>PENDAPATAN USAHA</b>		
Keuntungan Penjualan Aset Tetap	39,077,322,000	25,117,489,600
Penghasilan bunga	(1,875,993,600)	(922,592,716)
Harga Pokok Pejualan	(25,935,503,153)	(14,874,004,948)
Jumlah Pendapatan Usaha	11,265,825,247	9,320,891,936
<b>PENDAPATAN USAHA LAINNYA</b>		
Pendapatan sewa fasilitas	1,348,390,773	812,088,208
Beban penjualan	1,957,238,625	199,100,518
Beban bunga	435,450,681	1,558,299,201
Rugi penurunan nilai aset	1,204,753,860	160,794,581
Kerugian Transaksi derivatif bersih	104,444,500	971,680,695
pendapatan jasa	857,029,625	69,990,000
Jumlah Pendapatan Usaha Lainnya	5,907,308,064	3,771,953,203
<b>HARGA POKOK USAHA LAINNYA</b>	<b>(3,607,462,159)</b>	<b>(2,701,840)</b>
<b>LABA KOTOR</b>	<b>13,565,671,152</b>	<b>9,760,663,758</b>
<b>BIAYA OPERASI</b>		
Biaya Pegawai	1,819,505,608	2,111,006,987
Biaya Pemeliharaan	1,032,475,441	259,941,930
Biaya Administrasi Dan Umum	3,371,061,107	4,200,152,160
Biaya Penyusutan	320,640,256	209,107,756
Jumlah Biaya Operasi	6,543,682,412	6,780,208,833
<b>LABA OPERASI</b>	<b>7,021,988,740</b>	<b>16,540,872,591</b>
<b>PENDAPATAN &amp; BIAYA NON USAHA</b>		
Pendapatan Non Usaha	479,691,261	86,575,286
Biaya Non Usaha	(477,357,166)	(4,968,999)
Jumlah Pendapatan Dan Biaya Non Usaha	2,334,095	81,606,287
<b>LABA SEBELUM PAJAK</b>	<b>7,024,322,835</b>	<b>16,622,478,878</b>
Pajak Penghasilan	(1,902,183,800)	(1,021,134,283)
<b>LABA SETELAH PAJAK</b>	<b>5,122,139,035</b>	<b>15,601,344,595</b>

**TABEL 4. PT. INDO JAYA AGRI NUSA**  
**LAPORAN LABA RUGI**  
**UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2013 DAN 2012**

	31 Desember 2013 Rp.	31 Desember 2012 Rp.
<b>PENDAPATAN USAHA</b>		
Keuntungan Penjualan Aset Tetap	47,929,631,000	39,077,322,000
Penghasilan bunga	(1,634,384,525)	(1,875,993,600)
<b>Harga Pokok Pejualan</b>	<b>(34,051,164,492)</b>	<b>(25,935,503,153)</b>
<b>Jumlah Pendapatan Usaha</b>	<b>12,244,081,983</b>	<b>11,265,825,247</b>
<b>PENDAPATAN USAHA LAINNYA</b>		
Pendapatan sewa fasilitas	1,124,211,709	1,348,390,773
Beban penjualan	2,054,229,279	1,957,238,625
Beban bunga	560,859,231	435,450,681
Rugi penurunan nilai aset	1,475,990,220	1,204,753,860
Kerugian Transaksi derivatif bersih	108,946,700	104,444,500
pendapatan jasa	3,971,264,436	857,029,625
<b>Jumlah Pendapatan Usaha Lainnya</b>	<b>9,295,501,575</b>	<b>5,907,308,064</b>
<b>HARGA POKOK USAHA LAINNYA</b>	<b>(5,181,378,799)</b>	<b>(3,607,462,159)</b>
<b>LABA KOTOR</b>	<b>16,358,204,758</b>	<b>13,565,671,152</b>
<b>BIAYA OPERASI</b>		
Biaya Pegawai	2,634,084,682	1,819,505,608
Biaya Pemeliharaan	959,142,345	1,032,475,441
Biaya Administrasi Dan Umum	4,483,063,741	3,371,061,107
Biaya Penyusutan	375,457,540	320,640,256
<b>Jumlah Biaya Operasi</b>	<b>8,451,748,308</b>	<b>6,543,682,412</b>
<b>LABA OPERASI</b>	<b>7,906,456,450</b>	<b>20,109,353,564</b>
<b>PENDAPATAN &amp; BIAYA NON USAHA</b>		
Pendapatan Non Usaha	1,031,920,279	479,691,261
Biaya Non Usaha	(228,748,680)	(477,357,166)
<b>Jumlah Pendapatan Dan Biaya Non Usaha</b>	<b>803,171,599</b>	<b>2,334,095</b>
<b>LABA SEBELUM PAJAK</b>	<b>8,709,628,049</b>	<b>20,111,687,659</b>
Pajak Penghasilan	(2,595,388,415)	(1,902,183,800)
<b>LABA SETELAH PAJAK</b>	<b>6,114,239,634</b>	<b>18,209,503,859</b>

Tabel 5.PT. Indo Jaya Agri Nusa  
LAPORAN LABA RUGI  
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2014 DAN 2013

	31 Desember 2014 Rp.	31 Desember 2013 Rp.
<b>PENDAPATAN USAHA</b>		
Keuntungan Penjualan Aset Tetap	88,573,761,770	47,929,631,000
Penghasilan bunga	(789,797,500)	(1,634,384,525)
Harga Pokok Pejualan	(61,911,205,731)	(34,051,164,492)
Jumlah Pendapatan Usaha	25,872,758,539	12,244,081,983
<b>PENDAPATAN USAHA LAINNYA</b>		
Pendapatan sewa fasilitas	1,309,277,336	1,124,211,709
Beban penjualan	3,461,686,222	2,054,229,279
Beban bunga	831,063,267	560,859,231
Rugi penurunan nilai aset	1,837,793,099	1,475,990,220
Kerugian Transaksi derivatif bersih	108,446,350	108,946,700
pendapatan jasa	1,691,841,650	3,971,264,436
Jumlah Pendapatan Usaha Lainnya	9,240,107,924	9,295,501,575
<b>HARGA POKOK USAHA LAINNYA</b>	<b>(6,635,987,063)</b>	<b>(5,181,378,799)</b>
<b>LABA KOTOR</b>	<b>28,476,879,400</b>	<b>16,358,204,758</b>
<b>BIAYA OPERASI</b>		
Biaya Pegawai	3,269,955,647	2,634,084,682
Biaya Pemeliharaan	651,502,271	959,142,345
Biaya Administrasi Dan Umum	5,403,224,982	4,483,063,741
Biaya Penyusutan	447,347,261	375,457,540
Jumlah Biaya Operasi	9,772,030,161	8,451,748,308
<b>LABA OPERASI</b>	<b>18,704,849,239</b>	<b>7,906,456,450</b>
<b>PENDAPATAN &amp; BIAYA NON USAHA</b>		
Pendapatan Non Usaha	960,078,148	1,031,920,279
Biaya Non Usaha	(85,640,542)	(228,748,680)
Jumlah Pendapatan Dan Biaya Non Usaha	874,437,606	803,171,599
<b>LABA SEBELUM PAJAK</b>	<b>19,579,286,845</b>	<b>8,709,628,049</b>
Pajak Penghasilan	(5,958,048,500)	(2,595,388,415)
<b>LABA SETELAH PAJAK</b>	<b>13,621,238,345</b>	<b>6,114,239,634</b>

TABEL 6. PERBANDINGAN LAPORAN INVESTASI PT. INDO JAYA AGRI NUSA  
UNTUK TAHUN 2013, 2012, 2011, 2010, 2009

	TAHUN 2013	TAHUN 2012	TAHUN 2011	TAHUN 2010	TAHUN 2009
<b>Investasi Rutin</b>					
Kendaraan	487,880,544	200,000,000	275,000,000	200,000,000	140,000,000
Komputer	133,867,800	60,000,000	48,000,000	33,000,000	72,000,000
Alat-Alat Komunikasi	4,950,000	22,500,000	3,750,000	7,500,000	2,450,000
Alat-Alat Kantor Lainnya	45,258,950	23,000,000	42,500,000	30,000,000	20,000,000
Furniture	22,446,000	2,000,000	26,500,000	8,125,000	10,000,000
Sarana Jaringan Air Minum	232,430,850	152,250,000	123,453,000	150,000,000	150,000,000
Sarana Pengolahan Air Limbah	14,500,000	40,000,000	25,000,000	30,000,000	35,000,000
Gedung	655,575,727	565,200,000	521,100,000	676,758,000	640,000,000
Jumlah	1,596,909,871	1,064,950,000	1,065,303,000	1,135,383,000	1,069,450,000
<b>Investasi Sarana Prasarana</b>					
Sarana Jalan	11,718,709,000	4,771,680,000	4,147,032,000	1,499,172,000	1,425,000,000
Sarana Jaringan Air Minum	66,473,000	789,882,000	785,042,000	123,200,000	700,000,000
Sarana Pengolahan Air Limbah	1,157,415,000	857,882,000	947,288,000	195,520,000	1,290,000,000
Sarana Parit	2,017,267,000	1,050,178,000	1,314,030,000	2,032,000,000	690,000,000
Sarana Lampu Jalan	-	1,041,869,000	397,900,000	424,125,000	1,120,000,000
Sarana Trotoar	-	1,145,380,000	525,600,000	1,820,600,000	663,712,000
Sarana Koker	-	647,504,000	-	1,366,200,000	703,000,000
Jumlah	14,959,864,000	10,304,375,000	8,116,892,000	7,460,817,000	6,591,712,000
<b>Investasi Pengembangan Usaha</b>					
Pembebasan Lahan	6,795,235,000	3,750,000,000	3,420,000,000	3,431,237,000	3,218,674,000
Gedung Dalam Pelaksanaan	483,910,227	2,152,800,000	2,053,400,000	1,987,634,000	1,899,789,000
Jumlah	7,279,145,227	5,902,800,000	5,473,400,000	5,418,871,000	5,118,463,000
Total Investasi	23,835,919,098	17,272,125,000	14,655,595,000	14,015,071,000	12,779,625,000

### Analisis Proses Pengendalian Manajemen

Pada analisa proses manajemen ini, akan dianalisa apakah anggaran penjualan, anggaran biaya dan pajak, anggaran pendapatan dan laba yang diharapkan telah sesuai dengan realisasi di laporan laba rugi atau tidak.

Pada tabel 1 Perbandingan Laporan Laba Rugi tahun 2009 dengan anggaran dapat diketahui bahwa :

1. Pendapatan usaha yaitu dari penjualan lahan mengalami penurunan dari yang di anggarakan yaitu sebesar Rp 2.236.778.641 (92,73%) karena volume penjualan tidak tercapai dari anggaran
2. Harga pokok penjualan mengalami selisih dari yang dianggarkan yaitu sebesar Rp 716.190.646 (96.60%) dari anggaran. Hal ini disebabkan karena volume penjualan menurun.
3. Pendapatan Usaha Lain, terdapat beberapa unit usaha yang tidak mencapai target yang direncanakan antara lain :
  - Pemeliharaan kawasan hanya mencapai 94,65% dari anggarannya. Hal ini dikarenakan ada beberapa investor yang direncanakan akan memulai operasionalnya ternyata dalam tahun 2009 belum dapat beroperasi, sehingga hal tersebut berpengaruh pada jumlah pendapatan yang diterima karena tarif bagi perusahaan yang telah beroperasi berbeda dengan tarif yang dikenakan pada perusahaan yang belum beroperasi.
  - Jasa dalam realisasi tahun 2009 belum dapat menghasilkan pendapatan. Hal ini karena para investor masih mengharapkan agar pendapatan jasa tersebut sudah menjadi satu dalam tarif pemeliharaan kawasan.
4. Beban yaitu dari beban pegawai mengalami peningkatan dari yang dianggarkan yaitu sebesar 116,60%. Kenaikan biaya pegawai disebabkan karena adanya pesongan komisar, Direksi dan Karyawan sebesar Rp. 248.984 yang tidak dianggarkan.

5. Laba setelah pajak pada tahun 2009 sebesar Rp.2.646.688.062 mengalami peningkatan dari laba setelah pajak tahun 2008 sebesar Rp. 2.488.608.122.

Pada tabel 2 Perbandingan Laporan Laba Rugi tahun 2010 dapat diketahui bahwa :

1. Pendapatan usaha dari penjualan aset mengalami penurunan dari yang dianggarkan yaitu sebesar Rp 1.882.510.400 (7%) karena :
  - Volume penjualan yang ditargetkan tidak tercapai.
  - Kenaikan Harga menjadi Rp 3.447.092.564 (19%) dari anggaran. Hal ini disebabkan karena volume penjualan yang ditargetkan tidak tercapai.
2. Beban yaitu pada beban usaha umumnya mengalami kenaikan yaitu pada biaya pemeliharaan(135%) dan biaya administrasi & umum (126%). Kenaikan beban ini disebabkan karena adanya biaya pengobatan dan biaya lembur yang mengalami peningkatan.
3. Laba setelah pajak pada tahun 2010 sebesar Rp. 3.008.641.391 mengalami peningkatan dari laba setelah pajak tahun 2009 yaitu Rp.2.646.688.062.

Pada tabel 3 Perbandingan Laporan Laba Rugi tahun 2011 dapat diketahui bahwa :

1. Pendapatan usaha dari penjualan aset tetap mengalami peningkatan dari yang dianggarkan yaitu sebesar Rp. 10.277.322 (135,68%) karena :
  - i. Volume penjualan aset mengalami peningkatan
  - ii. Kenaikan Harga jual menjadi Rp 240.000
2. Harga Pokok penjualan mengalami peningkatan dari yang dianggarkan yaitu sebesar Rp. 7.100.680.513 (137,69%) dari anggaran. Hal ini disebabkan karena volume penjualan meningkat.
3. Pendapatan usaha lain yaitu pada pendapatan sewa fasilitas mengalami peningkatan sebesar 102,71% . Hal ini disebabkan karena adanya penambahan

unit sewa yaitu dari yang dianggarkan sebanyak 5 unit meningkat menjadi 7 unit.

4. Beban yaitu pada beban pemeliharaan mengalami peningkatan yaitu sebesar Rp. 24.875.441 (102,46%) . Peningkatan ini terjadi karena adanya kenaikan tarif pemeliharaan bagi para pengusaha yang menyewa bangunan sebesar Rp. 150.000/bulan.
5. Laba setelah pajak pada tahun 2011 sebesar Rp. 5.122.139.035 mengalami peningkatan dari laba setelah pajak tahun 2010 yaitu sebesar Rp. 3.008.641.391.

Pada tabel 4 Perbandingan Laporan Laba Rugi tahun 2012 dapat diketahui bahwa:

1. Pendapatan usaha dari penjualan lahan mengalami peningkatan dari yang dianggarkan yaitu sebesar Rp.14.329.631.000 (142,64%) karena:
  - iii. volume penjualan lahan mengalami peningkatan dari anggaran 12 Ha menjadi 14 Ha.
  - iv. Harga jual/m<sup>2</sup> naik menjadi Rp. 280.000.
2. Harga Pokok penjualan mengalami peningkatan dari yang dianggarkan yaitu sebesar Rp. 12.452.968.492 (157,65%) dari anggaran. Hal ini disebabkan karena volume penjualan meningkat
3. Pendapatan usaha lain yaitu dari pendapatan air bersih mengalami peningkatan sebesar Rp. 86.870.220 (106,25%). Karena adanya peningkatan jumlah perusahaan yang memanfaatkan air bersih yang ditargetkan.
4. Beban yaitu dari beban pegawai mengalami peningkatan dari yang dianggarkan yaitu sebesar 116,87%. Hal ini terjadi karena adanya peningkatan upah bagi tenaga kerja.
5. Laba setelah pajak pada tahun 2012 sebesar Rp. 6.114.239.634 mengalami peningkatan dari laba setelah pajak tahun 2011 yaitu sebesar Rp. 5.122.139.036.

Pada tabel 5 Perbandingan Laporan Laba Rugi tahun 2013 dapat diketahui bahwa:

1. Pendapatan usaha dari penjualan lahan mengalami peningkatan dari yang dianggarkan yaitu sebesar Rp.

48.973.761.770 (223,67%) karena Volume penjualan mengalami peningkatan

2. Harga Pokok penjualan mengalami peningkatan dari yang dianggarkan yaitu sebesar Rp. 35.337.601.373 dari anggaran. Hal ini disebabkan karena volume penjualan meningkat
3. Pendapatan usaha lainnya tidak seluruhnya mengalami peningkatan, ada 3 pendapatan yang tidak mencapai sesuai dengan yang dianggarkan antara lain :
  - v. Pendapatan sewa fasilitas mengalami penurunan dari yang dianggarkan sebesar 73,53%. Hal ini disebabkan belum selesainya bangunan multi guna, diman pada RKAP 2013 sudah diperhitungkan pendapatan dari sewa bangunan tersebut.
  - vi. Pendapatan Transaksi derivatif mengalami penurunan dari yang dianggarkan sebesar 86,76%. Hal ini disebabkan fluktuasi saham menurun.
4. Beban, umumnya mengalami peningkatan antara lain :
  - vii. Biaya pegawai diatas anggaran sebesar 119,47% disebabkan karena adanya pembebanan biaya cadangan Dana Pensiun sebesar Rp. 370.446.030 yang tidak diperhitungkan dalam anggaran.
  - viii. Biaya administrasi & umum melebihi anggaran sebesar 1227% disebabkan biaya pemasaran dan perjalanan dinas yang frekwensinya tinggi serta biaya pemakaian genset untuk penerangan dan pengoperasian tidak diperhitungkan dalam anggaran.
5. Laba setelah pajak pada tahun 2013 sebesar Rp. 13.621.238.345 mengalami peningkatan dari laba setelah pajak tahun 2012 yaitu sebesar Rp. 6.114.239.634.

### **Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Hasil Kinerja Keuangan**

Setelah diadakan analisa dan evaluasi anggaran, maka dapat diketahui bahwa penyusunan anggaran dalam laporan laba rugi perusahaan tidak dilakukan dengan baik sehingga jumlah yang dianggarkan tidak

sesuai dengan realisasi yang mengakibatkan perusahaan sulit mengatur dan menyusun strategi yang tepat dalam mengembangkan perusahaan.

Dimana, pada akhir setiap pelaksanaan anggaran, masing-masing unit departemen membuat suatu laporan mengenai varians dan anggaran tahun berikutnya. Dalam laporan ini perlu dilakukan pembahasai mengenai penyimpangan yang terjadi terhadap anggaran dimana analisa dilakukan untuk mengetahui secara pasti penyebab penyimpangan tersebut, sehingga dapat diambil suatu tindakan perbaikan atauantisipasi untuk periode pelaksanaan anggaran selanjutnya.

Didalam sistem pengendalian manajemen, dilakukan penyampaian informasi dimana informasi ini sangat berguna bagi perusahaan untuk selalu mengetahui apa yang sedang terjadi dan membantu menjamin terkoordinasinya pelaksanaan pekerjaan si berbagai pusat investasi. Informasi-informasi ini disampaikan dalam bentuk laporan. Disamping itu, laporan juga digunakan sebagai dasar pengendalian, yang diperoleh dari analisa perbandingan antara rencana dengan realisasinya serta penjelasan terhadap penyimpangan yang terjadi akan memungkinkan masing-masing unit bekerja dengan sebaik-baiknya, karena merasa memiliki tanggung jawab atas hasil kinerja perusahaan.

Dari evaluasi ini, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibuat dapat diterima, dimana sistem pengendalian manajemen telah dilakukan dengan baik maka pengendalian manajemen terhadap kinerja operasional perusahaan akan berjalan dengan baik.

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis yang telah dipaparkan sebelumnya, maka penulis akan memberikan kesimpulan sebagai berikut :

1. Anggaran bukanlah tujuan, tetapi merupakan salah satu alat yang digunakan oleh manajemen di dalam perencanaan dan pengendalian operasioanal perusahaan. Sehingga

melibatkan berbagai unit fungsi yang ada di dalam organisasi perusahaan, baik di dalam proses penyusunan maupun terhadap pelaksanaan atas anggaran tersebut.

2. Struktur organisasi perusahaan ini dapat dikatakan memadai, walaupun belum sempurna karena telah terdapat pemisahaan fungsi antara pelaksanaan dan fungsi pencatatan.
3. Laporan pelaksanaan anggaran menunjukkan data anggaran dan realisasinya serta penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dan penyusunan dilakukan pada akhir tahun.
4. Sistem pengendalian manajemen pusat investasi merupakan salah satu alat penunjuk pelaksanaan operasional perusahaan yang mempunyai peranan yang cukup penting dalam mencapai hasil kinerja/operasi pada perusahaan. Dimana, tingkat pengembalian investasi dalam bentuk ROI memiliki peranan penting dalam mengukur kinerja peusahaan. Semakin tinggi tingkat ROI maka semakin baik pula ukuran prestasi kinerja perusahaan.
5. PT. Indojaya Agri Nusa, telah melaksanakan sistem pengendalian manajemen dengan baik, hal ini dapat dilihat penerapan unsur pengendalian manajemen seperti pusat pertanggung jawaban, struktur organisasi, sistem informasi serta tujuan dan strategi telah dilaksanakan dengan baik.

## SARAN

Berdasarkan analisis data diatas dan keterbatasan yang ada selama penelitian maka bagi penelitian selanjutnya dan bagi perusahaan perlu dilakukan:

1. Di dalam menetapkan anggaran, perusahaan sebaiknya merinci dan menilai terlebih dahulu rencana-rencana anggaran, agar tidak terjadi perubahan anggaran setelah disahkan oleh pemimpin.
2. Dalam membuat laporan, hendaknya laopran itu tidak hanya merinci laporan keuangan aja tetapi juga memaparkan

penyimpangan serta tindakan-tindakan yang dapat diambil untuk mengatasi penyimpangan-penyimpang yang terjadi.

3. Perusahaan perlu mengawasi pengeluaran biaya agar perolehan laba dapat lebih optimal.
4. Perlu adanya sistem pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen yang baik pada perusahaan agar perusahaan dapat lebih mudah mengatur dan menyusun strategi yang tepat dalam mengembangkan perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Carter, Usry. 2010. **Akuntansi Biaya** Jilid Pertama. Jakarta : Salemba Empat.
- Departemen Hukum Dan Hak Asasi manusia Republik Indonesia. 2013. **Persetujuan Akta Perubahan Anggaran Dasar Perseroan Terbatas**. Jakarta.
- Don R Hansen, Maeyanne M Mowen. 2010. **Akuntansi Manajemen**. Jakarta : Salemba Empat.
- Edy Sukarno. 2000. **Sistem Pengendalian Manajemen**. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Ear, James, dkk. 2010. **Intermediate Accounting**. Jakarta : Salemba Empat.
- IAI. 2013. **Standar Akuntansi Keuangan**. Jakarta : Salemba Empat.
- Hansen, Mowen. 2011. **Manajemen Accounting**, Jilid Ketujuh. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi, Setiawan, Jhony. 2001. **Sistem pengendalian Manajemen**. Jakarta : Salemba Empat.
- Nafarin N.2010. **Penganggaran Perusahaan**. Edisi Revisi. Jakarta : Salemba Empat.
- Ray H Garrison, Eric W Noreen. **Akuntansi Manajerial**. 2001. Jakarta. Salemba Empat.
- Robert N Anthony, Vijay Govindarajan. 2011. **Sistem Pengendalian Manajemen** Jilid Pertama. Jakarta : Salemba Empat.
- Robert N Anthony, Vijay Govindarajan. 2011. **Sistem Pengendalian Manajemen** Jilid Kedua. Jakarta : Salemba Empat.