

## PENGENDALIAN MANAJEMEN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA DI UNIT PEMBIAYAAN MIKRO DI SURABAYA

Titis Rahayu, Aafi Nur Masita, Sentot Imam Wahjono, dan Syamsul Hidayat.

Universitas Muhammadiyah Surabaya  
Jalan Sutorejo 59 Surabaya 60113, Indonesia.

---

### ABSTRACT

This study aimed to obtain an effective management control model as a performance assessment tool in micro financing unit. This research is method is conducted by qualitative approach with data collection through outside observation, relevant documentation, and in-depth interview to Managers, Field Managers, and Financing Customers. These research finding is a model that allows the Microfinance Unit to exercise management control for performance assessment purposes. These finding can be used to improve the governance of Financing Institutions while development of MSMEs.

**Key-words** : MSMEs, Management Control, perfance assessment

**Correspondence to** : [titisr@gmail.com](mailto:titisr@gmail.com), [aufimasita@gmail.com](mailto:aufimasita@gmail.com), [sentot.imamw@fe.um-surabaya.ac.id](mailto:sentot.imamw@fe.um-surabaya.ac.id), [syamsulh@gmail.com](mailto:syamsulh@gmail.com).

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan model Pengendalian Manajemen yang efektif sebagai alat Penilaian Kinerja pada unit Pembiayaan Mikro. Riset dilakukan di Unit Pembiayaan Mikro yang merupakan bagian dari Bank Umum di Surabaya. Metode penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif dengan pengumpulan data melalui observasi dari luar, dokumentasi dan wawancara mendalam terhadap Manajer, Pelaksana Lapangan, dan Nasabah penerima pembiayaan. Temuan riset ini adalah berupa model yang memungkinkan Unit Pembiayaan Mikro dapat melakukan pengendalian manajemen untuk tujuan penilaian kinerja. Temuan ini dapat digunakan untuk memperbaiki tata kelola Lembaga Pembiayaan dalam Pengembangan UMKM

**Kata kunci** : UMKM, Pengendalian Manajemen, Penilaian Kinerja, Pembiayaan Mikro.

**Korespondensi** : [titisr@gmail.com](mailto:titisr@gmail.com), [aufimasita@gmail.com](mailto:aufimasita@gmail.com), [sentot.imamw@fe.um-surabaya.ac.id](mailto:sentot.imamw@fe.um-surabaya.ac.id), [syamsulh@gmail.com](mailto:syamsulh@gmail.com).

---

### PENDAHULUAN / INTRODUCTION

Perkembangan dunia perbankan mendorong bank untuk meningkatkan kemampuannya dalam bersaing pada suatu kondisi yang makin kompetitif. Manajemen harus memanfaatkan teknologi dan informasi

untuk memahami perubahan yang terjadi, sehingga dapat mengambil keputusan untuk mengantisipasinya dan menjadi bank yang lebih efektif dan efisien. Bank yang lebih cepat tanggap akan memiliki nilai plus dalam menghadapi persaingan dunia usaha, terutama

perbankan yang menuntut manajemen profesional agar dapat memiliki keunggulan dalam jangka panjang.

Pada bank atau perusahaan berskala kecil, pengawasan atau pengendalian biasanya dilakukan secara sederhana, dengan melihat langsung kegiatan operasionalnya dan laporan dilakukan dalam bentuk yang sederhana. Seiring makin kompleksnya kegiatan dan masalah yang dihadapi oleh perusahaan, pihak manajemen harus meningkatkan kualitas pengendalian yang dilakukan. Perusahaan-perusahaan besar, yang memiliki berbagai divisi (departemen) akan memerlukan pendelegasian wewenang untuk pengawasannya kepada beberapa penanggungjawab yang akan menjalankan pengawasan atas operasi perusahaan (sistem desentralisasi).

Pengendalian pada perusahaan yang terdesentralisasi mengharuskan manajemen puncak melakukan evaluasi terhadap aktivitas yang telah dilakukan oleh pusat-pusat pertanggungjawaban. Proses evaluasi tersebut mencakup penetapan suatu sistem pengukuran yang tepat, dengan cara membandingkan hasil yang dicapai dengan standar atau target yang telah ditetapkan sebelumnya dalam periode tertentu. Hasil evaluasi tersebut juga digunakan sebagai dasar penilaian prestasi kerja manajer pusat pertanggungjawaban bersangkutan, untuk menentukan apakah manajer tersebut akan diberi kompensasi atas kinerja yang dihasilkan.

Salah satu alat pengendalian yang dapat digunakan manajemen puncak untuk mengetahui efektivitas pendelegasian tugas dan wewenang adalah dengan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang berkaitan dengan berbagai pusat pertanggungjawaban dalam struktur organisasi untuk memudahkan pengendalian terhadap pendapatan dan biaya

yang menjadi tanggung jawab pusat-pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Sistem akuntansi pertanggungjawaban ini dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Laporan pertanggungjawaban sebagai salah satu elemen dalam proses pengendalian, berisikan standar prestasi yang berorientasi keuangan. Standar prestasi tersebut adalah berupa jumlah yang dianggarkan pada masing-masing pusat pertanggungjawaban berdasarkan karakter yang ada di dalamnya. Standar prestasi ini disusun secara periodik berdasarkan kondisi yang terjadi. Pusat pertanggungjawaban dapat dibagi-bagi menurut tanggung jawabnya, yang meliputi pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi.

PT Bank Danxxxn Unit Solusi Modal Rxxxxxt Surabaya (selanjutnya disebut: BDUSMRS) adalah salah satu unit dari PT Bank Danxxxn Indonesia Tbk yang mendapat tugas sebagai unit pembiayaan Usaha Mikro dan Kecil (UMK) harus bertanggung jawab kepada kantor pusat dengan menggunakan laporan pertanggungjawaban dari berbagai divisi yang merupakan pusat pertanggungjawaban. Pusat-pusat pertanggungjawaban ini menerima pendelegasian wewenang dari manajemen puncak untuk beroperasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai laba yang optimal. Para manajer pusat pertanggungjawaban ini diharuskan menyusun laporan pertanggungjawaban atas kinerja divisi yang menjadi tanggungjawab mereka yang nantinya akan diserahkan kepada jenjang manajemen yang lebih tinggi. Laporan pertanggungjawaban yang telah disusun oleh tiap-tiap divisi dapat digunakan untuk bahan evaluasi pihak manajemen dalam upaya pengendalian dan penilaian kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban. Sebagai unit pembiayaan Usaha Mikro dan

Kecil (UMK), BDUSMRS merasa tertantang untuk mencari model Pengendalian Manajemen sebagai alat penilaian kinerja dengan tujuan mendapatkan informasi yang sebenarnya sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan perusahaan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Pengendalian Manajemen

Menurut Hasen & Mowen, “Pengendalian adalah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Pengendalian manajemen menurut Halim, (2012:8), adalah “proses dimana manajer mempengaruhi anggotanya untuk melaksanakan strategi organisasi.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi tiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan/atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan/atau biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab. Dengan demikian, informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan nilai (*skor*) yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan.

Untuk memotivasi manajer secara efektif, tanggung jawab yang dibebankan kepada manajer harus memenuhi kriteria sebagai berikut: Tanggung jawab harus

konsisten dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer atas pendapat dan/atau biaya, Batas tanggung jawab harus teliti dan adil, Untuk mengembangkan pengendalian operasional, daerah pertanggungjawaban yang dibebankan kepada seorang manajer harus dapat diukur efisiensi dan efektivitasnya dalam pemenuhan tugas khusus tertentu, Kriteria evaluasi kinerja yang dipilih sesuai dengan ruang lingkup tanggung jawab yang dibebankan Manajer.

### Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Mulyadi, (2015:415), adalah “penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan”, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan didalam organisasi. Oleh karena itu, jika informasi akuntansi dipakai sebagai salah satu dasar penilaian kinerja, maka informasi akuntansi yang memenuhi kebutuhan tersebut adalah informasi akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan individu yang memiliki peran tertentu dalam organisasi. Tujuan pokok dari penilaian kinerja menurut Mulyadi (2015:420) adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan”. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekankan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang, menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat *intrinsik* maupun *ekstrinsik*.

## Pengertian Bank

Pengertian bank menurut pasal 1 Undang-Undang Perbankan Nomor 7/1992 adalah ‘Badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, dan menyalurkan kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Pengertian bank tersebut mencerminkan dua peran bank baik sebagai *financial intermediation* maupun *institute of economic development*. Bank sebagai perantara keuangan (*financial intermediation*), bank melakukan penghimpunan dana dari masyarakat yang surplus dana dalam berbagai bentuk simpanan. Melalui penghimpunan dana, bank membayar bunga kepada masyarakat atau nasabah penyimpan, selanjutnya bank menyalurkan dana tersebut dalam bentuk kredit kepada masyarakat yang defisit dana (Wahjono, 2010a). Melalui penyaluran dana (pembiayaan) bank memperoleh pendapatan bunga. Mengacu pada pasal 5 Undang-Undang Perbankan Nomor 7/1992, menurut jenisnya bank dapat dibedakan menjadi dua yaitu: Bank Umum, Bank Perkreditan Rakyat (BPR).

## METODE PENELITIAN/METHODS

### A. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan deskriptif kualitatif adalah suatu pendekatan yang menghasilkan data berupa kalimat tertulis atau lisan, perilaku, fenomena, peristiwa-peristiwa, pengetahuan atau objek studi (Moleong, 2011: 1). Pada pendekatan ini menitikberatkan pada pemahaman, pemikiran, dan persepsi dari peneliti. Pendekatan deskriptif kualitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk menginterpretasikan hasil dari pengendalian akuntansi

pertanggungjawaban menurut pemahaman, pemikiran, dan persepsi penulis tanpa melakukan suatu pengujian hipotesis dengan metode statistik. Analisis interpretasi akan dilakukan untuk mengetahui pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian dan penilaian kinerja manajemen perusahaan dan meneliti lebih dalam lagi kemudian membandingkannya dengan landasan teori yang ada dengan tujuan untuk mencari pemecahan apabila terdapat masalah atau penyimpangan dalam pelaksanaan sistem tersebut dan menarik kesimpulan penting yang berkaitan dengan permasalahan yang telah dikemukakan.

### B. Teknik Analisis

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara mengolah data mengenai penerapan elemen akuntansi pertanggungjawaban yang ada di perusahaan, dan kemudian membandingkannya dengan teori-teori dan konsep-konsep yang berkaitan untuk memecahkan permasalahan yang ada. Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis ini adalah:

1. Mengumpulkan data dan informasi mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Penulis akan mengevaluasi penerapan akuntansi pertanggung jawaban pada PT Bank Danxxxn Unit Solusi Modal Rxxxxxt Surabaya, terutama pada bagian pelayanan jasa Bank dengan tujuan untuk mengetahui kinerja manajemen PT Bank Danxxxn Unit Solusi Modal Rxxxxxt Surabaya.
2. Menganalisis penerapan elemen-elemen akuntansi

pertanggungjawaban pada objek yang diteliti, yaitu:

- a. Struktur organisasi perusahaan (termasuk *job description*, untuk menganalisis pelimpahan tugas, wewenang dan tanggung jawab pada setiap jenjang manajemen).
- b. Sistem anggaran perusahaan (termasuk proses penyusunan anggaran tersebut).
- c. Analisis terhadap pemberian kode rekening biaya
- d. Analisis terhadap klasifikasi biaya terkendali dan biaya tak terkendali
- e. Analisis terhadap laporan pertanggungjawaban dan pemanfaatannya dalam proses pengendalian dan penilaian kinerja.

## HASIL PENELITIAN /RESULTS

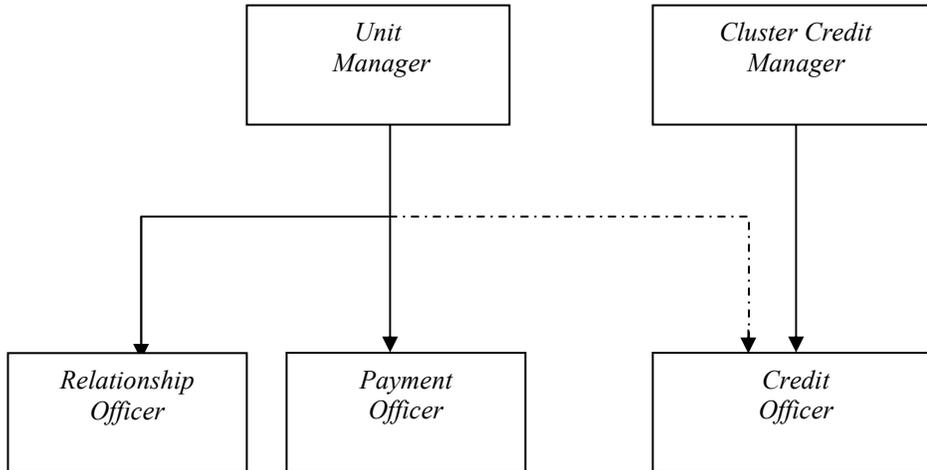
### Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu bagan yang menggambarkan susunan dari masing-masing bagian yang dihubungkan dengan garis wewenang dan tanggung jawab, sehingga dapat diketahui dengan jelas tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki oleh masing-masing pusat pertanggung jawaban. Struktur organisasi PT Bank Danxxxx Unit Solusi Modal menggambarkan bagian – bagian yang saling berhubungan dan bersinergi. Struktur organisasi PT Bank DanxxxxUnit Solusi Modal dapat dilihat pada

gambar1 dan 2berikut ini akan diuraikan secara singkat mengenai tanggung jawab masing-masing:

- a) Manajemen Kantor Pusat, merupakan penanggung jawab tertinggi atas aspek kinerja perusahaan secara keseluruhan dan kepentingan seluruh pemegang saham. Peran utamanya adalah mengembangkan dan mengimplementasikan strategi bank secara menyeluruh dalam operasional bank termasuk antara lainnya memimpin pengembangan dan implementasi kebijakan yang berkaitan dengan tata kelola perusahaan, manajemen risiko perusahaan, manajemen reputasi dan pengembangan sumber daya manusia, teknologi informasi dan tanggung jawab sosial dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Manajemen Kantor pusat terdiri dari Dewan Komisaris, Direktur Utama, Wakil Direktur Utama, Direktur Sumber Daya Manusia, Direktur Mass Market, Direktur Keuangan, Direktur Legal, Direktur Perbankan Syariah, Direktur Teknologi Informasi, Direktur Risiko (*Risk Director*).
- b) *Sales and Distribution Head*, mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap perkembangan dan implementasi bisnis yang dijalankan oleh perusahaan. *Sales and Distribution Head* juga bertanggung jawab untuk mengembangkan kebijakan yang diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai prioritas bisnisnya.

Gambar 1 Struktur Organisasi PT BDI Unit Solusi Modal Rxxxxt Surabaya



Sumber: Internal Perusahaan, diolah.

- c) *Sales Management and Risk Management Head*, mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk memastikan, memahami dan mengelola risiko bisnis secara seksama, menyetujui parameter risiko dan menetapkan standar risiko bagi setiap bisnis yang dilakukan perusahaan. Peranannya juga mencakup pemantauan risiko pasar dan likuiditas, risiko operasional seluruh portofolio untuk memastikan perbaikan terhadap kecenderungan yang kurang menguntungkan perusahaan dan bertindak sebagai regulator untuk semua masalah yang terkait dengan risiko.
- d) *Development Head*, mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap perkembangan bisnis yang dimiliki oleh perusahaan. *Sales Management and Development Head* juga bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan menyesuaikan strategi yang diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai prioritas bisnisnya.
- e) *Business Partner Head*, mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam menciptakan nilai tambah melalui pelaporan dan analisis kinerja strategis dan operasional dari masing-masing bisnis. *Business Partner Head* juga bertanggung jawab dalam pembahasan usaha guna mencapai sasaran pendapatan perusahaan dan memberikan informasi terkini tentang makro ekonomi dan kompetisi.
- f) *Regional Sales Head*, mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap perkembangan produk yang dimiliki perusahaan dalam suatu daerah (propinsi, misal Jawa Timur) dan penerapan strategi perusahaan untuk mencapai sasaran prioritas bisnis perusahaan.
- g) *Solusi Modal Credit Head*, mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk mengembangkan kebijakan guna memastikan bahwa Credit Solusi Modal yang diberikan diselenggarakan sesuai dengan perundang-undangan, ketentuan yang berlaku, pedoman dari lembaga otoritas dan praktek bisnis yang baik serta peraturan kehati-hatian berdasarkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik dan penerapan prinsip-prinsip mengenal nasabah serta memastikan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku.
- h) *Region Staff Admin*, mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk membantu *Regional Sales Head* dalam bidang administrasi.

- i) *Cluster Manager*, mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap perkembangan produk yang dimiliki perusahaan dalam suatu *cluster* (kota, misal *cluster* Surabaya) dan penerapan strategi perusahaan untuk mencapai target yang telah ditentukan.
- j) *Solusi Modal Credit Analyst Manager*, mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk memastikan proses kredit Solusi Modal telah berjalan dengan benar dan disiplin sesuai dengan kebijakan kredit yang berlaku di perusahaan untuk mendapatkan hasil yang optimal
- k) *Unit Manager*, mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap perkembangan produk yang dimiliki perusahaan, melakukan verifikasi tujuan pinjaman calon debitur, melakukan cek karakter calon debitur, memutuskan kredit yang diajukan calon debitur sesuai dengan batas wewenang untuk memutuskan kredit yang dimiliki, dan bersama dengan *Credit Officer* menandatangani surat perjanjian kredit untuk aplikasi kredit yang disetujui. *Unit Manager* juga mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk membina, memonitor, mengevaluasi dan memastikan masing - masing bagian di unit telah berjalan dengan benar dan disiplin sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing untuk mendapatkan hasil yang optimal
- l) *Cluster Credit Manager*, mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk memastikan proses kredit dan proses operasional serta proses *collection* di unit yang menjadi tanggung jawabnya telah berjalan dengan benar dan disiplin untuk mendapatkan hasil yang optimal. *Cluster Credit Manager* juga mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk membina dan memonitor guna memastikan inisiasi kredit telah sesuai dengan kebijakan kredit yang berlaku, memastikan proses kredit dijalankan sesuai dengan kebijakan kredit yang berlaku, membina dan memonitor proses operation agar berjalan sesuai ketentuan yang berlaku, membina dan memonitor pengelolaan administrasi dokumen pencairan sesuai ketentuan yang berlaku, dan melakukan analisa dan perbaikan atas kualitas kredit di unit yang menjadi tanggung jawabnya.
- m) *Solusi Modal Credit Analyst Officer*, mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk menjadi pengganti *Credit Officer* suatu unit solusi modal jika diperlukan, misal *Credit Officer* sedang sakit, cuti, training, atau karena suatu sebab yang lain sehingga *credit officer* tidak dapat masuk kerja.
- n) *Credit Officer*, mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan *review* terhadap semua permohonan kredit yang diajukan guna memastikan bahwa permohonan kredit yang diajukan sesuai dengan prosedur dan kebijakan kredit yang berlaku di perusahaan, serta membuat rekomendasi dan memberikan persetujuan kredit sesuai dengan wewenangnya. *Credit Officer* juga mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan tugas operasional perusahaan, dan bersama dengan *Unit Manager* menandatangani surat perjanjian kredit untuk aplikasi kredit yang disetujui.
- o) *Relationship Officer*, mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan penjualan produk - produk yang dimiliki perusahaan sesuai dengan target market yang telah ditentukan dan sesuai dengan syarat dan ketentuan yang berlaku di perusahaan untuk masing - masing produk kepada calon konsumen baru (debitur baru). *Relationship Officer* juga mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk memelihara hubungan baik dengan debitur yang ada (*debitur existing*).

- p) *Payment Officer*, mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan penagihan (*collection*) terhadap debitur yang terlambat (menunggak) dalam melakukan pembayaran serta melakukan monitoring, melakukan *maintenance* dan memberikan informasi kepada *Unit Manager* mengenai kondisi debitur yang menunggak sehingga dapat membantu untuk penanganan lebih lanjut.
- q) *Staff Admin and Process Monitoring Officer*, mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan pengelolaan administrasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan melakukan *cross checker* terhadap dokumen-dokumen kredit dan memastikan proses kredit dilakukan sesuai dengan kebijakan kredit dan prosedur yang ditetapkan untuk menghindari adanya penyimpangan dalam keseluruhan proses dan pencairan kredit.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa PT Bank Danxxxx Indonesia Unit Solusi Modal Rxxxxxt Surabaya telah memiliki struktur organisasi yang telah memenuhi syarat dalam penerapan akuntansi pertanggung jawaban, yaitu terdesentralisasi yang medelegasikan tugas dan wewenang pada masing-masing pusat pertanggung jawaban. Pembagian tugas dan wewenang dengan jelas dapat membantu proses identifikasi biaya yang terjadi dalam masing-masing pusat pertanggung jawaban. Para manager memiliki tugas dan kewenangan untuk melakukan kegiatan sesuai dengan bagian yang menjadi tugas pokok dan fungsinya dalam rangka meningkatkan kinerja bagian yang dipimpinya.

### 1. Sistematika Anggaran

Salah satu elemen penerapan akuntansi pertanggung jawaban yang baik

adalah penyusunan anggaran yang melibatkan partisipasi seluruh tingkat manajemen sebagai pusat pertanggung jawaban. Anggaran adalah merupakan sebuah alat untuk mengintegrasikan seluruh kegiatan perusahaan dalam mencapai sasaran dan tujuan perusahaan. Anggaran yang dinyatakan dalam satuan keuangan dapat digunakan perusahaan sebagai alat pengendalian biaya dan alat pengukur pelaksanaan kinerja dari masing-masing pusat pertanggung jawaban.

Penyusunan anggaran pada PT Bank Danxxxx Tbk Unit Solusi Modal Rxxxxxt Surabaya melibatkan manager bagian dalam menyiapkan usulan anggaran yang diterapkan dalam area yang berada dibawah pengendaliannya. Proses penyusunan anggaran diawali dengan rapat intern antara manager bagian dengan *Cluster Manager* dalam menyusun usulan anggaran pada masing-masing bagian. Usulan anggaran masing-masing bagian ini akan diserahkan kepada *Regional Sales Head* yang kemudian diteruskan kepada *Sales and Distribution Head* dan *Risk Management Head* untuk dibawah ke Manajemen Kantor Pusat.

Usulan anggaran tersebut dianalisis berdasarkan pertimbangan hasil realisasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun sebelumnya dan asumsi yang telah ditetapkan. Anggaran yang telah selesai dianalisis oleh unit keuangan dan akuntansi akan diajukan kepada Manajemen Kantor Pusat melalui Direktur Keuangan untuk dibahas dalam rapat penetapan anggaran yang diadakan setiap tahun. RKAP yang telah disetujui oleh Manajemen Kantor Pusat akan diajukan dalam rapat dengan dewan komisaris untuk dimintakan pengesahan. RKAP yang telah disahkan oleh dewan komisaris akan disampaikan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa proses penyusunan anggaran PT Bank Danxxxx

Unit Solusi Modal Rxxxxxt Surabaya menggabungkan dua sistem penganggaran yaitu *sistem bottom-up budgeting* dan *sistem top-down budgeting*. *Sistem bottom-up budgeting* dapat dilihat dari proses pengajuan usulan anggaran oleh para manager bagian yang bergerak dari manajemen bawah ke arah atas. Unsur *sistem top-down budgeting* dapat dilihat berupa proses persetujuan atau proses pengesahan anggaran.

Anggaran biaya PT Bank Danxxxx Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rxxxxxt Surabaya telah memenuhi syarat akuntansi pertanggungjawaban, walaupun anggaran perusahaan tersebut mengikuti anggaran biaya

yang dijalankan oleh manajemen kantor pusat dikarenakan proses anggaran yang menerapkan *sistem bottom-up budgeting*. Anggaran biaya dengan *sistem bottom-up budgeting* adalah menetapkan adanya alokasi biaya dari Manajemen Kantor Pusat kedalam anggaran masing-masing unit sebagai pusat biaya (*cost centre*). Hal ini mengakibatkan manager bagian termotivasi untuk menjalankan anggaran (*plan*) dalam area pertanggungjawabannya, agar penilaian kinerja manager pusat pertanggungjawaban dapat berjalan sesuai dengan anggaran yang telah diajukan oleh manager unit kepada manajemen kantor pusat dapat berjalan secara optimal.

Tabel 1 Anggaran Unit Solusi Modal Rxxxxxt Surabaya Bulan Desember 20xx

Branch Code/ CC	: 9690/9690	
Unit Name	: SURABAYA - RXXXXXT SURABAYA	
	<b>YTD</b>	
<b>A. BALANCE SHEET</b>	<b>Actual (Rp.000)</b>	<b>Plan (Rp.000)</b>
LOAN :		
Volume	4799	6355
Disburment	2786	4200
Disb. Top Up (Fresh Money)	558	0
NOA	617	803
New NOA	215	356
<b>B. PRODUCT VOLUME</b>		
LOAN		
Solusi Modal	4573	6037
Solusi Modal Khusus	226	318
<b>C. PROFITABILITY</b>		
Int Income	2437	2962
Int Expense	783	760
Net Interest Margin	1655	2202
Fee Income	76	60
Total Income	1730	2262
Manpower Expense	300	350
General and Adm. Expense	146	91
Total Operating Expense	446	440
Gross Income	1284	1821
Overhead Cost	429	639
Cost Efficiency (Adjustment)	46	
Support Expense	28	

Credit Cost	670	329
NPBT	203	853
NPAT	144	606
<b>D. FINANCIAL RATIO</b>		
Repayment Rate (%)	73.8	90.8
Yield (%)	46.3	50.7
NIM (%)	31.4	37.7
Cost to Income (%)	52.2	47.7
DPD 30+ Ratio (%)	21.7	0
NPL (%)	12.6	0

Sumber : Data Intern Perusahaan, diolah

Anggaran perusahaan dapat dijadikan awal penentuan program kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban karena dari besarnya anggaran tersebut manajer pusat pertanggungjawaban dapat memprediksi target rencana yang ingin dicapai selama periode berjalan. Dari target rencana anggaran nantinya manajer pusat pertanggungjawaban dapat membuat laporan pertanggungjawaban pusat pertanggungjawaban terhadap anggaran yang telah dijalankan. Anggaran PT Bank Danxxxx Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rxxxxxt Surabaya bulan Desember 2010 disajikan pada tabel 1.

## 2. Klasifikasi Biaya

Konsep *controllable principle* yang mendasari akuntansi pertanggungjawaban mengharuskan adanya pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tak terkendali. Klasifikasi biaya yang tepat akan membantu mengidentifikasi biaya berdasarkan sifat terkendali tidaknya biaya yang terjadi pada masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Klasifikasi biaya yang dilakukan oleh PT Bank Danxxxx Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rxxxxxt Surabaya masih belum memisahkan biaya berdasarkan sifat keterkendaliannya, akan tetapi memisahkan biaya berdasarkan kewenangan sesuai struktur organisasi. Dalam anggaran PT Bank

Danxxxx Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rxxxxxt Surabaya masih mengalokasikan biaya yang terjadi di kantor pusat kedalam anggaran dan laporan pertanggungjawaban, sehingga menyulitkan proses identifikasi biaya yang menjadi tanggungjawab masing-masing bagian. Klasifikasi biaya yang diterapkan PT Bank Danxxxx Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rxxxxxt Surabaya masih belum memenuhi konsep akuntansi pertanggungjawaban yang menjelaskan bahwa manajer pusat pertanggungjawaban hanya bertanggungjawab pada biaya yang terjadi didalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan terbatas pada biaya yang dapat dikendalikan.

## 3. Sistem pelaporan pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban berguna untuk menghasilkan informasi akuntansi yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban dengan sistem pelaporan yang sesuai dengan tingkatan manajemen dalam struktur organisasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban disusun secara periodik untuk menilai kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban memfokuskan pada pengendalian selisih antara realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Sistem pelaporan pertanggungjawaban PT Bank Danxxxx Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rxxxxxt Surabaya dilakukan secara terpusat oleh unit

keuangan dan akuntansi yang mengidentifikasi biaya-biaya yang timbul dari masing-masing bagian. Hasil identifikasi tersebut berupa informasi mengenai jenis biaya dan jumlah, serta identifikasi tempat terjadinya biaya berdasarkan kode pusat pertanggungjawaban yang telah ditetapkan. Unit keuangan dan akuntansi bertugas untuk memisahkan biaya-biaya tersebut berdasarkan jenis dan tempat terjadinya biaya dalam format laporan pertanggungjawaban.

Pada laporan pertanggungjawaban yang telah disusun, PT Bank Danxxxx Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rxxxxxt Surabaya menerapkan adanya alokasi biaya dari kantor pusat kepada manajer bidang. Alokasi seperti ini akan menyebabkan penilaian kinerja menjadi kurang objektif, karena alokasi tersebut mengharuskan manajer pusat pertanggungjawaban menanggung biaya yang tidak berada dalam area pertanggungjawabannya.

## PEMBAHASAN/DISCUSSION

### 1. Manajemen Pengendalian sebagai alat penilaian kinerja

Manajemen Pengendalian dapat digunakan sebagai alat Bantu penilaian kinerja manajer melalui perbandingan antara realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan berdasarkan karakteristik masing-masing pusat pertanggungjawaban. Proses penilaian kinerja dapat memotivasi karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Penilaian akhir kinerja tiap-tiap manajer PT Bank Danxxxx Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rxxxxxt Surabaya ditentukan oleh besarnya total nilai *Key Performance Index (KPI)*. PT Bank Danxxxx Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rxxxxxt Surabaya memiliki dua pusat pertanggung jawaban yaitu *Unit Manager* dan *Cluster Credit Manager*. Berikut ini dijelaskan cara perhitungan total nilai *Key Performance Index (KPI)* masing-masing

pusat pertanggung jawaban PT Bank Danxxxx Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rxxxxxt Surabaya.

Langkah pertama untuk menentukan total nilai *KPI* tiap-tiap manager PT Bank Danxxxx Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rxxxxxt Surabaya adalah menentukan unsur yang dijadikan dasar penilaian kinerja tiap-tiap Manager. Penilaian kinerja *Unit Manager* ditentukan oleh rasio keuangan, yaitu *Loan Volume*, *Product Volume*, *Profitability* serta *financial Ratio* yang diambil dari laporan keuangan Bulanan.

Langkah selanjutnya adalah Penilaian kinerja *Unit Manager* berdasarkan pusat pertanggungjawaban masing-masing manager. PT Bank Danxxxx Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Khusus memiliki dua pusat pertanggungjawaban, dan penilaian kinerjanya ditentukan oleh tiga unsur, yaitu *Loan Volume* dengan bobot sebesar 30%, *Net Profit After Tax (NPAT)* dengan bobot sebesar 50%, dan Proses (operasional) dengan bobot sebesar 20%. Sedangkan penilaian kinerja *Cluster Credit Manager* ditentukan oleh *NPAT* dengan bobot 40%, *Cost Of Credit (CoC)* dengan bobot sebesar 30%, dan Proses (operasional) dengan bobot sebesar 30%. Penilaian proses (operasional) ditentukan oleh nilai *audit rating* yang dilakukan oleh satuan kerja audit internal (skai) yang dilakukan setiap tahun. Untuk PT Bank Danxxxx Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rxxxxxt Surabaya nilai *audit rating* pada tahun 20xx adalah 3 (*Acceptable*), yang artinya sesuai dengan standard yang telah ditetapkan oleh kantor pusat, sedangkan besarnya *Loan Volume*, *NPAT*, dan *CoC* dapat dilihat dari data laporan kinerja bulanan (*Monthly Performance Report*) PT Bank Danxxxx Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rxxxxxt Surabaya yang merupakan laporan pertanggungjawaban ke kantor pusat.

Langkah berikutnya adalah menentukan nilai *KPI* masing-masing unsur

yang dijadikan dasar penilaian kinerja tiap-tiap manager. Nilai *KPI* didapatkan dengan cara mengalikan bobot masing-masing unsur yang dijadikan dasar penilaian kinerja dengan nilai *PA* masing-masing unsur. Setelah nilai *KPI* masing-masing unsur yang dijadikan dasar penilaian kinerja diketahui, maka Total nilai *KPI* tiap-tiap manager dapat ditentukan dengan cara menjumlahkan nilai *KPI* masing-masing unsur yang dijadikan dasar penilaian kinerja tiap-tiap manager. Penilaian kinerja tiap-tiap manager dapat ditentukan berdasarkan besarnya total nilai *KPI* tiap-tiap manager.

Jika kinerja manager PT Bank Danxxxx Indonesia Tbk digolongkan kedalam kelompok *Unsatisfactory*, maka berarti kinerja manager tersebut sangat tidak memuaskan atau kinerjanya sangat buruk. Jika kinerjanya digolongkan kedalam kelompok *Need Improvement* maka berarti kinerja manager tersebut masih membutuhkan perbaikan atau kinerjanya masih belum mencapai hasil sesuai target atau anggaran yang ditetapkan. Jika kinerja manager digolongkan kedalam kelompok *acceptable 1* maka berarti kinerja manager tersebut cukup atau kinerjanya sesuai dengan target atau anggaran yang ditetapkan. Jika kinerja manager digolongkan kedalam kelompok *acceptable 2* maka berarti kinerja manager tersebut lebih dari cukup atau hasil kinerjanya melebihi target atau anggaran yang ditetapkan. Jika kinerja manager digolongkan kedalam kelompok *Satisfactory* maka berarti kinerja manager tersebut sangat memuaskan atau hasil kinerjanya jauh melebihi target atau anggaran yang ditetapkan. Tiga kriteria kinerja manager tersebut adalah sebagai berikut:

1. Loan Volume, adalah perbandingan antara total kredit yang diberikan dengan total dana pihak ketiga. Rasio ini menggambarkan kemampuan bank

untuk memberikan kredit kepada debitur.

2. Profitability (Biaya Operasional/ Pendapatan), adalah perbandingan antara biaya operasional dan pendapatan operasional dikurangi pajak (Tax) dan akan menghasilkan laba bersih setelah pajak atau Net Profit After Tax (NPAT). Rasio biaya operasional digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasional. Semakin kecil rasio ini berarti semakin efisien biaya operasional yang dikeluarkan oleh bank, sehingga memungkinkan bank akan memperoleh keuntungan yang semakin besar.
3. Financial Rasio, adalah cadangan yang dianggarkan oleh bank terhadap kredit yang diberikan kepada debitur, hal ini disebabkan adanya kemungkinan piutang yang tak tertagih (kredit macet) maka bank harus membayar tenda kepada Bank Indonesia. Semakin besar piutang yang tak tertagih maka semakin besar pula cadangan yang harus dianggarkan oleh bank sebagai jaminan atau denda yang harus dibayar oleh bank yang bersangkutan nanti kepada bank Indonesia.

Berdasarkan tiga kriteria kinerja manager, maka dapat diketahui besarnya nilai *Performance Assessment (PA)* untuk masing-masing unsur penilaian *Unit Manager* PT Bank Danxxxx Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rxxxxt Surabaya selama bulan Juli 20xx sampai dengan bulan Desember 20xx. Besarnya nilai *PA* bergantung pada pencapaian (*achievement*) tiap-tiap unsur, yaitu perbandingan antara realisasi atau hasil aktual dengan target atau anggaran yang telah ditetapkan yang dinyatakan dalam persen. sebagaimana tercantum dalam tabel 7 dan

besarnya nilai *Performance Assessment (PA)* untuk masing-masing unsur penilaian *Cluster CreditManager* PT Bank Danxxxx Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rxxxxxt Surabaya

selama bulan Juli 20xx sampai dengan bulan Desember 20xx sebagaimana tercantum dalam tabel 2 sebagai berikut

Tabel 2 Nilai PA Unit Manager Juli 20xx – Desember 20xx

Bulan	Loan Volume (Rp.000.000)				NPAT (Rp.000.000)				Proses		
	Plan	Actual	Achievement	PA	Plan	Actual	Achievement	PA	Plan	Actual	Achievement
Jul-09	5.933	5.379	90,70%	3	346	282	81,60%	2	3	3	100.00%
Aug-09	6.030	5.582	92,60%	3	394	297	75,50%	2	3	3	100.00%
Sep-09	6.120	5.465	89,30%	2	441	287	65,10%	2	3	3	100.00%
Oct-09	6.205	5.218	84,10%	2	493	267	54,20%	1	3	3	100.00%
Nov-09	6.283	4.957	78,90%	2	548	214	39,00%	1	3	3	100.00%
Dec-09	6.355	4.799	75,50%	2	606	144	23,80%	1	3	3	100.00%

Sumber: Data intern perusahaan diolah

Besarnya nilai *Performance Assessment (PA)* untuk penilaian Unit Manager selama bulan Juli 20xx sampai dengan bulan Desember 20xx achievement tertinggi untuk Loan Volume dengan nilai *PA* achievement tertinggi 3 terjadi pada bulan Juli 20xx sampai dengan bulan Agustus 20xx,

NPAT dengan nilai *PA* achievement tertinggi 2 terjadi pada bulan Juli 20xx sampai dengan bulan September 20xx, sedangkan untuk Proses ditentukan oleh nilai *audit rating* yang dilakukan oleh satuan kerja audit internal (SKAI) yang dilakukan setiap tahun

Tabel 3 Nilai PA Cluster Credit Manager Juli 20xx – Desember 20xx

Bulan	NPAT (Rp.000.000)				CoC (Rp.000.000)				Proses		
	Plan	Actual	Achievement	PA	Plan	Actual	Achievement	PA	Plan	Actual	Achievement
Jul-09	346	282	81,60%	2	143	159	88,81%	2	3	3	100.00%
Aug-09	394	297	75,50%	2	179	218	78,21%	2	3	3	100.00%
Sep-09	441	287	65,10%	2	221	308	60,63%	2	3	3	100.00%
Oct-09	493	267	54,20%	1	258	397	46,12%	1	3	3	100.00%
Nov-09	548	214	39,00%	1	294	532	19,05%	1	3	3	100.00%
Dec-09	606	144	23,80%	1	329	670	-3,65%	1	3	3	100.00%

Sumber: Data intern perusahaan, diolah

Berdasarkan tabel 2 dan tabel 3 maka dapat diketahui total nilai *Key*

*Performance Index (KPI) Unit Manager* PT Bank Danxxxx Indonesia Tbk Unit Solusi

Modal Rxxxxxt Surabaya selama bulan Juli 20xx sampai dengan bulan Desember 20xx dengan cara menjumlahkan nilai *KPI* masing-masing unsur penilaian, sedangkan nilai *KPI* didapat dengan cara mengalikan bobot

masing-masing unsur penilaian dengan nilai *PA* masing-masing unsur penilaian, sebagaimana disajikan dalam tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4 Total Nilai KPI Unit Manager Juli 20xx – Desember 20xx

Bulan	Loan Volume			NPAT			Proses			Total KPI	Keterangan
	PA	Bobot	KPI	PA	Bobot	KPI	PA	Bobot	KPI		
Jul-09	3	30%	0.90	2	50%	1	3	20%	0.60	2.50	Need Improvement
Aug-09	3	30%	0.90	2	50%	1	3	20%	0.60	2.50	Need Improvement
Sep-09	2	30%	0.60	2	50%	1	3	20%	0.60	2.20	Need Improvement
Oct-09	2	30%	0.60	1	50%	0.5	3	20%	0.60	1.70	Unsatisfactory
Nov-09	2	30%	0.60	1	50%	0.5	3	20%	0.60	1.70	Unsatisfactory
Dec-09	2	30%	0.60	1	50%	0.5	3	20%	0.60	1.70	Unsatisfactory

Sumber: Data intern perusahaan, diolah

Dari table 4 dapat ditentukan besarnya *KPICluster Credit Manager* PT Bank Danxxxx Indonesia Tbk Unit Solusi

Modal Rxxxxxt Surabaya selama bulan Juli 20xx sampai dengan bulan Desember 20xx sebagai berikut:

Tabel 5 Total Nilai KPI Cluster Credit Manager Juli 20xx – Desember 20xx

Bulan	NPAT			CoC			Proses			Total KPI	Keterangan
	PA	Bobot	KPI	PA	Bobot	KPI	PA	Bobot	KPI		
Jul-09	2	40%	0.80	2	30%	0.60	3	30%	0.90	2.30	Need Improvement
Aug-09	2	40%	0.80	2	30%	0.60	3	30%	0.90	2.30	Need Improvement
Sep-09	2	40%	0.80	2	30%	0.60	3	30%	0.90	2.30	Need Improvement
Oct-09	1	40%	0.40	1	30%	0.30	3	30%	0.90	1.60	Unsatisfactory
Nov-09	1	40%	0.40	1	30%	0.30	3	30%	0.90	1.60	Unsatisfactory
Dec-09	1	40%	0.40	1	30%	0.30	3	30%	0.90	1.60	Unsatisfactory

Sumber: Data intern perusahaan, diolah

Penggolongan kinerja manager PT Bank Danxxxx Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rxxxxxt Surabaya didasarkan pada besarnya nilai total *Key Performance Index (KPI)*. Hasil perhitungan total nilai *Key Performance Index (KPI)* diatas dijadikan dasar oleh PT Bank Danxxxx Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rxxxxxt Surabaya untuk

menentukan secara lebih objektif kinerja masing-masing bagian, yaitu bagian pemasaran yang menjadi tanggung jawab utama *unit manager* dan bagian kredit yang menjadi tanggung jawab utama *cluster credit manager*. Hasil perhitungan diatas menunjukkan kinerja bagian pemasaran dan bagian kredit masih belum mencapai target

sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Berdasarkan tabel 2 sampai dengan 5 yang menjelaskan tentang penilaian kinerja manager PT Bank Danxxx Indonesia Tbk Unit Solusi Modal Rxxxxt Surabaya yang dilakukan atas dasar laporan pertanggungjawaban manager bagian dengan menggunakan total nilai *Key Performance Index (KPI)*. Hasil perhitungan *KPI* menunjukkan kinerja bagian pemasaran (*Unit Manager*) dan bagian kredit (*Cluster Credit Manager*) masih belum mencapai target sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.

#### SIMPULAN & REKOMENDASI

Keefektifan pengendalian manajemen ditentukan oleh:

1. Keefektifan Struktur Organisasi, penerapan struktur organisasi terdesentralisasi yang mendelegasikan tugas dan wewenang pada masing-masing pusat pertanggungjawaban.
2. Sistematis Anggaran, *sistem bottom-up budgeting* yang melibatkan seluruh tingkatan manajemen, mulai dari manager bagian sebagai manajemen tingkat bawah sampai kantor pusat sebagai manajemen tingkat atas.
3. Klasifikasi Biaya, yang sudah memisahkan biaya berdasarkan kewenangan sesuai dengan struktur organisasi yang menjadi tanggungjawabnya, sehingga proses identifikasi biaya yang menjadi tanggungjawab masing-masing manager bagian berjalan dengan sebagaimana mestinya.
4. Sistem Pelaporan Pertanggungjawaban, dilakukan secara terpusat oleh unit keuangan dan akuntansi yang mengidentifikasi biaya-biaya yang diajukan oleh tiap-tiap manager bagian.

#### B. Rekomendasi

Agar pengendalian manajemen bias berjalan dengan efektif, temuan penelitian ini merekomendasikan: 1) Penyusunan anggaran dan laporan pertanggungjawaban untuk tiap bagian di kantor pusat sebaiknya disajikan secara terpisah untuk tiap-tiap bagian tersebut, 2) Penyusunan laporan pertanggungjawaban pada tiap-tiap pusat pertanggungjawaban hendaknya dilakukan langsung oleh pusat pertanggungjawaban tersebut untuk lebih memotivasi rasa tanggungjawab manager pusat pertanggungjawaban, 3) Hendaknya perusahaan memisahkan pemisahan biaya terkendali dan biaya tak terkendali untuk lebih mengoptimalkan fungsi laporan pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian.

**DAFTAR PUSTAKA/BIBLIOGRAPHY**

- Abdullah, M Faisal. 2003. Manajemen Perbankan: Teknik Analisis Kinerja Keuangan Bank. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang Press.
- Ahmad, Kamarudin. 2005. Akuntansi Manajemen. Edisi Revisi keempat. Jakarta. PT Karya GrafindoPersada.
- Anthony, Robert N, Gavindarajan Vijay. 2003. Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi kelima. Terjemahan. Jakarta. Salemba Empat.
- Dharma,Tintra Ediras. 2010. *Akuntansi Manajemen*.[sri\\_lestarie](#). Rabu05 mei 2010 19:45:00
- Halim, Abdul. 2012. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Revisi. Yogyakarta. UPP AMP YKPN.
- Halim, Abdul. 2000. Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi Revisi. Yogyakarta. UPP AMP YKPN.
- KPRI, 2013. Dasar-dasar Akuntansi. Edisi keenam. jilid 1.Yogyakarta, STIE YKPN.
- Mulyadi. 2015. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta. STIE YKPN.
- Wahjono, Sentot Imam. 2010a. *Manajemen Pemasaran Bank*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wahjono. Sentot Imam. 2010b. *Bisnis Modern*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Supriyono. 2000. Akuntansi Biaya. Edisi kedelapan. Cetakan pertama. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.