



## Analisis Pusat Pertanggungjawaban Pusat Kos dan Evaluasi Kinerja pada Pabrik Tahu UD. Sumber Makmur Bangkalan

Hasma Diana Yulia<sup>1</sup>, Rahma Suro Anjani<sup>2</sup>, Yulia Wulandari<sup>3</sup>, Fina Silviyah<sup>4</sup>, Ahmad<sup>5</sup>, Mochamad Reza Adiyanto<sup>6</sup>

<sup>1,2,3,4,5,6</sup>Universitas Trunojoyo Madura, Indonesia

E-mail: [dianayulia77@gmail.com](mailto:dianayulia77@gmail.com)<sup>1</sup>, [rahmasuroanjani@gmail.com](mailto:rahmasuroanjani@gmail.com)<sup>2</sup>, [yuliawulandaari@gmail.com](mailto:yuliawulandaari@gmail.com)<sup>3</sup>, [finasilviyah@gmail.com](mailto:finasilviyah@gmail.com)<sup>4</sup>, [ahmadshafid22@gmail.com](mailto:ahmadshafid22@gmail.com)<sup>5</sup>, [reza.adiyanto@trunojoyo.ac.id](mailto:reza.adiyanto@trunojoyo.ac.id)<sup>6</sup>

Alamat: Jl. Raya Telang, PO BOX 02 Kecamatan Kamal, Bangkalan, Jawa Timur 6912

Korespondensi penulis: [dianayulia77@gmail.com](mailto:dianayulia77@gmail.com)

**Abstract:** *This study aims to design an accountability report that can be the basis for measuring performance for UD. Sumber Makmur, which previously did not have such a system. This research uses descriptive quantitative research methods. The data collection techniques used in this study include in-depth interviews and documentation to collect data related to organizational structure, performance evaluation, and company financial reports for the period 2022-2023. Analysis was conducted using variance calculations between budget and actual costs, and using Return on Investment (ROI) ratios to evaluate performance. The findings show that the implementation of accountability reports and performance evaluation at UD. Sumber Makmur is still not going well. The company has not prepared a detailed cost budget for each department, which has led to inefficiencies in spending and using resources including a significant decrease in net profit in some periods, unfavorable cost variances, and low Return on Investment (ROI). This study has limitations in that it only focuses on one company, so the results may not be generalizable to all SMEs. SMEs need to implement a more detailed accounting system, budgeting by department, and transparent performance evaluation. These steps can improve the company's cost efficiency, profitability, and competitiveness in the market.*

**Keywords:** *Accountability Center, Performance Evaluation, Cost Center*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk merancang laporan pertanggungjawaban yang dapat menjadi dasar pengukuran kinerja bagi UD. Sumber Makmur, yang sebelumnya belum memiliki sistem tersebut. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi wawancara mendalam dan dokumentasi untuk mengumpulkan data terkait struktur organisasi, evaluasi kinerja, serta laporan keuangan perusahaan periode 2022-2023. Analisis dilakukan dengan menggunakan perhitungan varians antara biaya anggaran dan aktual, serta menggunakan rasio Return on Investment (ROI) untuk mengevaluasi kinerja. Temuan menunjukkan bahwa penerapan laporan pertanggungjawaban dan evaluasi kinerja di UD. Sumber Makmur masih belum berjalan dengan baik. Perusahaan belum menyusun anggaran biaya yang terperinci untuk setiap departemen, yang menyebabkan ketidakefisienan dalam pengeluaran dan penggunaan sumber daya termasuk penurunan laba bersih yang signifikan dalam beberapa periode, varians biaya yang tidak menguntungkan, dan rendahnya Return on Investment (ROI). Penelitian ini memiliki keterbatasan dimana hanya fokus pada satu perusahaan, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk semua UKM. UKM perlu menerapkan sistem akuntansi yang lebih rinci, menyusun anggaran per departemen, dan evaluasi kinerja yang transparan. Langkah ini dapat meningkatkan efisiensi biaya, profitabilitas, dan daya saing perusahaan di pasar.

**Kata Kunci:** Pusat Pertanggungjawaban, Evaluasi Kinerja, Pusat Kos

### 1. LATAR BELAKANG

Perkembangan ekonomi global menuntut perusahaan dari berbagai sektor untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, organisasi harus mampu memanfaatkan sumber daya secara optimal dan menetapkan strategi manajemen yang tangguh (Basuki, 2023). Penerapan manajemen kinerja yang efektif menjadi salah satu cara yang umum diterapkan untuk menjawab tuntutan ini. Konsep manajemen kinerja tidak hanya berguna bagi perusahaan besar, tetapi juga sangat

bermanfaat bagi perusahaan kecil dan menengah, yang kerap menghadapi keterbatasan sumber daya namun memiliki peran signifikan dalam perekonomian lokal (Respatiningsih, 2019).

Salah satu elemen penting dalam manajemen kinerja adalah pusat pertanggungjawaban, yang bertujuan mengalokasikan dan mendistribusikan tanggung jawab pada setiap bagian dalam perusahaan (Priscilla et al., 2023). Dalam pusat pertanggungjawaban, kinerja setiap unit kerja dapat dipantau dan dievaluasi secara lebih objektif (Rahayu et al., 2017a). Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan serta meningkatkan efisiensi operasional. Dengan adanya pusat pertanggungjawaban, perusahaan dapat memperjelas tugas dan tanggung jawab setiap departemen atau bagian, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan secara lebih efektif (Mulyadi, 2001). Evaluasi kinerja dalam konteks ini menjadi esensial, karena memungkinkan perusahaan untuk mengukur keberhasilan implementasi strategi serta mengontrol penggunaan sumber daya.

UD. Sumber Makmur merupakan sebuah usaha kecil dan menengah (UKM) yang bergerak di bidang produksi tahu, berlokasi di Kamal, Bangkalan dan telah berdiri sejak tahun 1999. Sebagai salah satu produsen tahu lokal, industri ini telah berkontribusi dalam memenuhi kebutuhan bahan makanan pokok masyarakat setempat maupun mitra bisnis. Salah satu keunggulan utama dari produk tahu yang dihasilkan adalah variasi ukuran yang disediakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang beragam, mulai dari skala rumah tangga hingga bisnis makanan. Selain itu, produk tahu dari UD. Sumber Makmur dikenal karena kualitasnya yang unggul, yakni tidak mudah bau sehingga lebih tahan lama dibandingkan produk sejenis di pasaran.

Dalam upaya memperluas jangkauan pasar, UD. Sumber Makmur tidak hanya menasar segmen *business-to-consumer* (B2C), seperti konsumen individu atau rumah tangga, tetapi juga segmen *business-to-business* (B2B) seperti pedagang pasar. Strategi pemasaran yang diterapkan juga mencakup upaya membangun *engagement* dengan pelanggan melalui pemasaran langsung, seperti kunjungan ke pelanggan, pemberian sampel produk, dan interaksi melalui media komunikasi sederhana. Pendekatan ini dilakukan untuk membangun hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan sekaligus meningkatkan loyalitas mereka terhadap produk. Melalui kombinasi strategi manajemen kinerja yang terstruktur dan keunggulan produk yang kompetitif, UD. Sumber Makmur memiliki potensi besar untuk terus berkembang dan bersaing di pasar lokal. Penelitian ini akan berfokus pada analisis pusat pertanggungjawaban serta evaluasi kinerja sebagai upaya untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Namun, di balik keberhasilan perusahaan ini bertahan hingga lebih dari dua dekade, masih terdapat sejumlah tantangan yang dihadapi, terutama dalam pengelolaan manajemen

kinerja. Hingga saat ini, UD. Sumber Makmur belum menerapkan konsep pusat pertanggungjawaban dan evaluasi kinerja secara terstruktur. Salah satu kendala utama adalah proses pengelolaan pendapatan yang tidak terorganisasi, di mana pendapatan yang diperoleh langsung diputar kembali menjadi modal berikutnya tanpa pencatatan yang jelas. Akibatnya, perusahaan tidak memiliki data akurat mengenai pendapatan, biaya operasional, maupun laba bersih yang dihasilkan. Selain itu, operasional di setiap departemen masih berorientasi pada pendekatan *ad hoc*, di mana para pekerja menjalankan tugas hanya berdasarkan perintah dari pemilik pabrik tanpa adanya laporan pertanggungjawaban yang sistematis. Kondisi ini terjadi karena sebagian besar tenaga kerja adalah orang awam yang belum terbiasa dengan sistem administrasi modern.

Penelitian yang dilakukan oleh Asna et al. (2023) mengkaji penerapan pusat pertanggungjawaban pada KUD Tani Wilis dengan menggunakan rasio profitabilitas sebagai indikator utama. Sementara itu, Djuarni & Indawati (2024) fokus pada penerapan akuntansi pertanggungjawaban di klinik Ash-Shiddiq dengan berbagai indikator yang menjadi parameter penilaiannya. Penelitian lain oleh Siahaan et al. (2024) juga membahas penerapan akuntansi pertanggungjawaban di PT. Mahogany Annaris Nusantara. Namun, sebagian besar penelitian tersebut lebih berfokus pada perusahaan besar dan belum banyak yang membahas penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada industri kecil, terutama dalam konteks usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) seperti pabrik tahu. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam skala usaha kecil sangat penting untuk memastikan efisiensi pengelolaan biaya dan evaluasi kinerja manajerial, yang sering kali belum terstruktur dengan baik. Oleh karena itu, penelitian ini hadir dengan fokus yang lebih spesifik pada penerapan akuntansi pertanggungjawaban di sektor UKM, khususnya pada Pabrik Tahu UD. Sumber Makmur. Dengan demikian, peneliti tertarik untuk meneliti dan menganalisis lebih dalam dengan judul “Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Kos dan Evaluasi Kinerja (Studi Kasus pada Pabrik Tahu UD. Sumber Makmur Kota Bangkalan)”.

Penelitian ini bertujuan untuk merancang laporan pertanggungjawaban yang dapat menjadi dasar pengukuran kinerja bagi UD. Sumber Makmur, yang sebelumnya belum memiliki sistem tersebut. Penggunaan metode ROI disesuaikan dengan kondisi perusahaan yang belum memiliki data anggaran terstruktur, sehingga penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan praktis bagi UD. Sumber Makmur untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan daya saingnya di pasar lokal. Laporan ini akan membantu dalam pengalokasian tanggung jawab, sehingga setiap segmen usaha di dalam pabrik tahu ini memiliki acuan kinerja yang lebih terstruktur. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat penelitian ini

memberikan kontribusi baru dalam mengisi kekosongan literatur mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada usaha kecil serta evaluasi kinerja manajemen dalam konteks tersebut, serta memberikan panduan bagi manajemen UD. Sumber Makmur untuk meningkatkan efektivitas dan daya saing dalam operasional sehari-hari.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **Struktur Organisasi**

Struktur organisasi adalah kerangka yang mengatur bagaimana tugas, wewenang, dan tanggung jawab dibagi, dikoordinasikan, serta dikendalikan dalam suatu organisasi (Juru, 2020). Struktur ini merupakan salah satu elemen penting dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan, karena menentukan jalur komunikasi dan alur pengambilan keputusan (Asyraini, 2021). Menurut Hakim et al. (2022), struktur organisasi bertindak sebagai peta yang menjelaskan peran dan posisi setiap anggota dalam perusahaan serta hubungan antarbagian. Dalam konteks bisnis kecil dan menengah, struktur organisasi cenderung lebih sederhana dibandingkan perusahaan besar, namun tetap memerlukan kejelasan pembagian tanggung jawab untuk menghindari konflik peran.

Struktur organisasi yang baik memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan lingkungan eksternal secara efektif dan memberikan panduan yang jelas bagi karyawan mengenai tugas dan fungsi mereka (Julia & Masyruroh, 2022). Struktur yang jelas juga mempermudah proses evaluasi kinerja, terutama jika perusahaan menerapkan pusat pertanggungjawaban di setiap unit kerja (Mulyadi, 2001). Untuk UD. Sumber Makmur, yang bergerak di industri pengolahan tahu, penataan struktur organisasi menjadi penting karena dapat membantu dalam meningkatkan efisiensi operasional dan koordinasi antarbagian, khususnya untuk memastikan seluruh lini produksi berjalan lancar serta memenuhi standar yang diharapkan.

### **Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban adalah bagian dari struktur organisasi yang mengelola dan mengawasi kinerja serta tanggung jawab finansial dari setiap unit dalam perusahaan (Benu et al., 2018). Dalam konteks manajemen, pusat pertanggungjawaban berfungsi untuk mengidentifikasi berbagai pusat pengeluaran, pusat laba, pusat investasi, dan pusat pendapatan yang memungkinkan perusahaan untuk mengukur kinerja secara lebih spesifik dan terarah (Kumaat & Maradesa, 2018). Dengan adanya pusat pertanggungjawaban, manajemen perusahaan dapat memberikan tanggung jawab pada setiap bagian organisasi untuk memenuhi target yang telah ditetapkan serta menjaga agar setiap unit bertanggung jawab dalam

penggunaan sumber daya (Bahia & Retnani, 2017). Bagi usaha kecil dan menengah (UKM) pusat pertanggungjawaban dapat berfungsi untuk memastikan bahwa setiap bagian organisasi bekerja secara efisien dan efektif. Penerapan pusat pertanggungjawaban yang terstruktur dalam perusahaan mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis serta peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Karsam & Manurung, 2014). Menurut Budiyantri et al. (2018) terdapat empat jenis pusat pertanggungjawaban:

1. Pusat Kos: Manajer bertanggung jawab atas biaya yang dikelola, tapi bukan biaya yang sulit dikaitkan langsung dengan segmen.
2. Pusat Pendapatan: Manajer bertanggung jawab atas pendapatan yang dihasilkan oleh segmen yang dipimpinya.
3. Pusat Laba: Manajer bertanggung jawab atas pendapatan dan biaya yang terkait langsung dengan segmen.
4. Pusat Investasi: Manajer mengelola investasi dan bertanggung jawab atas pendapatan dan biaya yang terkait dengan investasi tersebut.

### **Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Mulyadi (2011) terdapat syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk memastikan akuntansi pertanggungjawaban dapat dilaksanakan dengan baik antara lain:

1. Struktur Organisasi: Struktur organisasi harus jelas, menggambarkan aliran tugas, wewenang, dan tanggung jawab tanpa kerancuan, sehingga setiap individu mengetahui peran dan tanggung jawabnya dalam perusahaan.
2. Anggaran Biaya: Anggaran biaya yang disusun harus sesuai dengan struktur organisasi dan dijadikan biaya standar yang akan menjadi target bagi tiap unit manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan.
3. Pemisahan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali: Pemisahan antara biaya yang dapat dikendalikan dan yang tidak terkendali sangat penting. Hal ini membantu manajer pusat pertanggungjawaban biaya untuk fokus mengelola biaya yang berada dalam kendali mereka.
4. Sistem Kode Rekening: Sistem kode rekening harus mempermudah manajer dalam melacak dan menelusuri penyimpangan biaya, sehingga memungkinkan pembuatan laporan keuangan yang akurat dan efisien.
5. Pelaporan Biaya: Biaya yang dikeluarkan harus dilaporkan kepada manajer yang bertanggung jawab untuk dievaluasi dan ditindaklanjuti jika terjadi penyimpangan dari anggaran yang telah ditetapkan.

## **Laporan Pertanggungjawaban**

Laporan pertanggungjawaban merupakan alat penting dalam manajemen untuk mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan selama periode tertentu (Rahayu et al., 2017). Laporan ini membandingkan antara anggaran yang telah disusun di awal periode dengan biaya yang benar-benar dikeluarkan selama periode tersebut (Budiyanti et al., 2018). Dengan adanya perbandingan ini, manajemen dapat melihat sejauh mana anggaran yang telah ditetapkan dapat tercapai atau dipenuhi. Dalam laporan pertanggungjawaban, kolom varians digunakan untuk menunjukkan perbedaan antara anggaran dan aktual, yang memberikan gambaran mengenai efisiensi dalam pengelolaan biaya. Varians ini sangat penting untuk mengetahui apakah pengeluaran perusahaan sesuai dengan rencana atau ada penyimpangan yang perlu dianalisis lebih lanjut.

Varians dalam laporan pertanggungjawaban dibagi menjadi dua jenis, *Favorable* (F) dan *Unfavorable* (UF). Varians yang bersifat *Favorable* menunjukkan bahwa biaya yang dikeluarkan lebih rendah dari anggaran yang ditetapkan, yang berarti perusahaan berhasil mengelola biaya dengan lebih efisien dan ini memberikan keuntungan finansial bagi perusahaan (Panjaitan, 2023). Sebaliknya, varians *Unfavorable* mengindikasikan bahwa biaya aktual lebih tinggi daripada anggaran, yang bisa menandakan adanya masalah dalam pengendalian biaya atau peningkatan kebutuhan operasional yang tidak terduga (Munawaroh, 2018). Oleh karena itu, analisis varians sangat penting untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan yang lebih baik, memperbaiki pengelolaan biaya, dan merencanakan anggaran yang lebih realistis untuk periode mendatang.

## **Evaluasi Kinerja Segmen Usaha**

Evaluasi kinerja merupakan proses penilaian terhadap hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, yang diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan (Manurung et al., 2024). Evaluasi kinerja bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai dan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif kepada manajemen serta karyawan mengenai performa mereka (Mahyadi & Anshori, 2023). Proses evaluasi ini juga dapat membantu dalam pengambilan keputusan strategis, terutama untuk perbaikan dalam sistem operasional dan alokasi sumber daya (Fitriana, 2022). Melalui evaluasi kinerja, perusahaan dapat melakukan pengukuran pada berbagai aspek kinerja yang mencakup penggunaan bahan baku, ketepatan waktu produksi, dan efisiensi tenaga kerja. Pada konteks segmen usaha, evaluasi kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan indikator finansial maupun non-finansial. Indikator finansial sering kali lebih menonjol karena memberikan gambaran langsung mengenai efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya

dalam menghasilkan laba. Beberapa teknik yang sering digunakan dalam mengevaluasi kinerja adalah Return on Investment (ROI), Residual Income (RI), dan Economic Value Added (EVA).

#### 1.) *Return on Investment (ROI)*

ROI merupakan salah satu alat pengukuran kinerja keuangan yang paling umum digunakan. ROI menghitung seberapa besar laba yang dihasilkan dibandingkan dengan total investasi yang digunakan (Budianto & Dewi, 2023). Rumus ROI adalah:

$$\begin{aligned}\text{ROI} &= \text{Margin} \times \text{Assets Turnover} \\ &= (\text{Laba Operasi}/\text{Penjualan}) \times (\text{Penjualan}/\text{Rata-Rata Aset Operasi}) \\ &= \text{Laba Operasi}/\text{Rata-Rata Aset Operasi}\end{aligned}$$

ROI digunakan untuk menilai efisiensi penggunaan aset perusahaan dalam menghasilkan laba (Budiyanti et al., 2018). Dengan menggunakan ROI, perusahaan dapat membandingkan kinerja berbagai segmen usaha secara objektif. ROI memberikan gambaran yang jelas mengenai seberapa efektif perusahaan mengelola sumber daya yang dimiliki untuk menghasilkan keuntungan (Ratnaningsih & Alawiyah, 2018). ROI juga memungkinkan perusahaan untuk membandingkan kinerja berbagai segmen usaha secara objektif, memberikan wawasan yang lebih mendalam dalam pengambilan keputusan terkait alokasi sumber daya. Dengan informasi ini, manajemen dapat mengidentifikasi segmen yang paling menguntungkan, serta melakukan perbaikan atau perubahan pada segmen yang kurang efisien guna memaksimalkan profitabilitas dan keberlanjutan perusahaan.

#### 2.) *Residual Income (RI)*

*Residual Income (RI)* adalah metode evaluasi kinerja yang mengukur laba operasi suatu segmen atau perusahaan setelah dikurangi dengan biaya modal yang dibutuhkan untuk menghasilkan laba tersebut (Fauzi et al., 2024). Dengan kata lain, RI menghitung selisih antara laba operasi yang diperoleh dengan biaya modal yang diinvestasikan, memberikan gambaran apakah suatu investasi menghasilkan nilai lebih dari biaya modalnya. Jika laba operasi lebih tinggi dari biaya modal, maka segmen atau perusahaan dianggap berhasil menciptakan nilai tambah. Sebaliknya, jika laba operasi lebih rendah, maka investasi tersebut dianggap tidak memberikan hasil yang optimal. Metode ini membantu perusahaan dalam menilai efisiensi pengelolaan modal dan memandu pengambilan keputusan strategis untuk meningkatkan kinerja dan pengembalian investasi (Naufal et al., 2024).

### 3.) *Economic Value Added* (EVA)

EVA adalah teknik evaluasi kinerja yang berfokus pada penciptaan nilai tambah ekonomi (Manullang et al., 2024). EVA mengukur sejauh mana laba operasi bersih setelah pajak mampu memenuhi semua biaya modal yang digunakan (Tambunan et al., 2021). EVA membantu perusahaan melihat apakah segmen usaha benar-benar menciptakan nilai tambah setelah semua biaya, termasuk biaya modal, diperhitungkan (Sihaloho et al., 2024). Teknik ini sering digunakan oleh perusahaan besar untuk mendorong efisiensi operasional dan memastikan setiap segmen memberikan kontribusi yang optimal terhadap nilai perusahaan.

Teknik evaluasi kinerja seperti ROI, RI, dan EVA memberikan berbagai sudut pandang yang berguna dalam menilai keberhasilan segmen usaha. Melalui penerapan evaluasi kinerja yang komprehensif, perusahaan tidak hanya mampu mengukur pencapaian tujuan finansial, tetapi juga dapat memastikan keberlanjutan operasional yang lebih efisien dan efektif di masa depan (Mokobombang & Natsir, 2024).

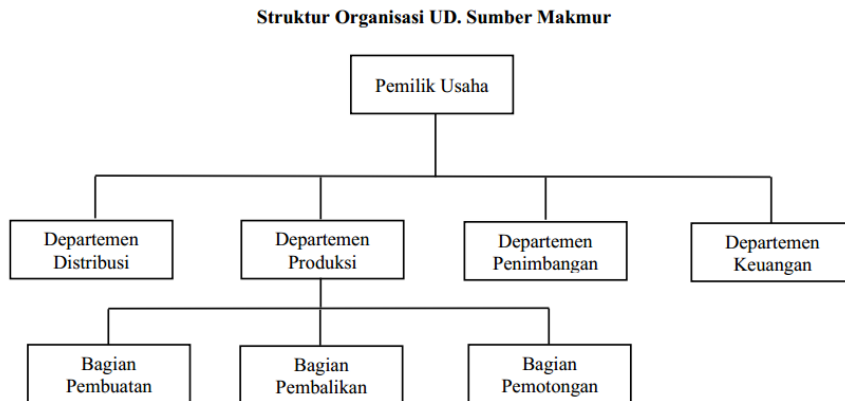
### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif yang bertujuan untuk menganalisis laporan pertanggungjawaban dan evaluasi kinerja di UD Sumber Makmur melalui data keuangan selama dua periode, yaitu tahun 2022-2023. Deskriptif kuantitatif adalah metode penelitian yang menggunakan data berupa angka untuk menggambarkan atau menjelaskan suatu fenomena secara objektif tanpa melakukan pengujian hubungan atau pengaruh antar variabel (Ali et al., 2022). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (*deep interview*) dan dokumentasi untuk memperoleh data mengenai struktur organisasi, bidang usaha, laporan pertanggungjawaban, laporan neraca dan laba rugi UD. Sumber Makmur tahun 2022-2023, serta data lainnya yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Teknik analisis yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan menggunakan perhitungan varians antara biaya anggaran dan biaya aktual, serta menganalisis evaluasi kinerja menggunakan rasio *Return on Investment* (ROI).



#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Struktur Organisasi UD. Sumber Makmur



**Gambar 1. Struktur Organisasi UD. Sumber Makmur**

Struktur organisasi UD. Sumber Makmur dirancang untuk mendukung aktivitas operasional pabrik tahu secara efektif dengan membagi tanggung jawab ke dalam beberapa departemen yang saling terintegrasi. Pada posisi tertinggi, terdapat pemilik usaha yang bertindak sebagai pemimpin utama dalam mengelola seluruh aspek strategis dan operasional perusahaan. Pemilik usaha bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, perencanaan bisnis, pengawasan kinerja setiap departemen, serta menjamin pencapaian tujuan usaha secara keseluruhan. Sebagai pemilik, ia juga memastikan bahwa setiap proses berjalan sesuai dengan standar dan kebutuhan pelanggan.

Di bawah pemilik usaha terdapat Departemen Produksi, yang menjadi inti dari kegiatan pembuatan tahu. Departemen ini mencakup beberapa posisi dengan tugas spesifik diantaranya bagian masak yang dimana bertugas mengolah bahan baku menjadi adonan tahu yang siap untuk dicetak, tukang balik tahu yang bertugas dalam proses pencetakan dengan membalik tahu untuk memastikan bentuk dan tekstur sesuai standar, dan tukang potong yang bertugas memotong tahu sesuai ukuran yang diinginkan, baik untuk kebutuhan rumah tangga maupun bisnis. Setelah produk tahu selesai diproduksi, prosesnya dilanjutkan oleh Departemen Penimbangan. Departemen ini bertugas memastikan berat tahu sesuai dengan permintaan pelanggan. Penimbangan yang akurat sangat penting untuk menjaga kepercayaan pelanggan, terutama mitra bisnis seperti restoran atau pedagang pasar. Produk yang telah ditimbang selanjutnya dikelola oleh Departemen Distribusi. Departemen Distribusi bertanggung jawab dalam pengemasan dan pengiriman produk ke pelanggan. Departemen ini memainkan peran penting dalam menjaga kualitas tahu selama transportasi serta memastikan pengiriman dilakukan tepat waktu. Pelanggan dari UD. Sumber Makmur terdiri dari segmen *business-to-*

*consumer* (B2C), seperti rumah tangga, hingga *business-to-business* (B2B), seperti pedagang pasar.

Selain itu, terdapat juga Departemen Keuangan (Kasir) yang melengkapi struktur organisasi dengan tugas mencatat dan mengelola transaksi keuangan perusahaan. Departemen ini bertanggung jawab atas pencatatan pemasukan dari hasil penjualan, serta pengeluaran operasional, seperti pembelian bahan baku atau perawatan peralatan. Departemen ini menjadi elemen kunci dalam pengelolaan keuangan yang transparan dan akurat, yang mendukung evaluasi kinerja usaha melalui analisis finansial. Struktur organisasi ini dirancang untuk memastikan setiap posisi dan departemen memiliki tugas yang spesifik dan saling terhubung, sehingga proses produksi hingga pemasaran dapat berjalan lancar. Dengan pembagian kerja yang jelas, UD. Sumber Makmur dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan memastikan kualitas produk yang konsisten. Hal ini juga memberikan landasan bagi perusahaan untuk menerapkan pusat pertanggungjawaban dan evaluasi kinerja di masa mendatang, sehingga mampu bersaing di pasar yang semakin kompetitif.

**Laporan Pertanggungjawaban UD. Sumber Makmur**

**Tabel 1. Laporan Pertanggungjawaban UD. Sumber Makmur periode 2022**

<b>UD. SUMBER MAKMUR</b>			
<b>Rangkuman Laporan Pemilik Usaha</b>			
<b>Laporan Kos Tahun 2022</b>			
<b>(Dalam Rupiah)</b>			
<b>Jenis Kos</b>	<b>Anggaran</b>	<b>Aktual</b>	<b>Varians</b>
Biaya Bahan Baku	2.850.000.000	2.856.000.000	6.000.000 UF
Biaya Listrik	50.000.000	24.000.000	(26.000.000) F
Biaya Kayu	4.000.000	3.600.000	(400.000) F
Biaya Tenaga Kerja	750.000.000	720.000.000	(30.000.000) F
Biaya Transportasi	120.000.000	129.600.000	9.600.000 UF
Pinjaman Bank	200.000.000	192.000.000	(8.000.000) F
<b>Total Kos</b>	<b>3.974.000.000</b>	<b>3.925.200.000</b>	<b>(48.800.000) F</b>

Sumber: Data diolah (2024)

Laporan kos tahun 2022 UD. Sumber Makmur memberikan gambaran yang jelas mengenai perbandingan antara anggaran dan pengeluaran aktual untuk setiap jenis biaya operasional perusahaan. Pada biaya bahan baku, tercatat varians *unfavorable* sebesar Rp 6.000.000, yang menunjukkan bahwa biaya yang dikeluarkan untuk bahan baku sedikit lebih besar daripada yang dianggarkan. Kenaikan ini dapat dipengaruhi oleh fluktuasi harga bahan baku atau peningkatan volume produksi yang tidak terduga. Meskipun demikian, perbedaan

ini relatif kecil, dan perusahaan dapat mempertimbangkan untuk mengelola pengadaan bahan baku dengan lebih cermat di masa mendatang agar biaya tetap terkendali.

Pada biaya listrik, tercatat varians *favorable* sebesar Rp 26.000.000, yang menunjukkan bahwa perusahaan berhasil menghemat pengeluaran listrik lebih rendah dari yang telah dianggarkan. Penghematan ini mengindikasikan adanya efisiensi dalam penggunaan listrik, yang mungkin disebabkan oleh penerapan langkah-langkah hemat energi atau pengelolaan yang lebih baik dalam proses produksi. Demikian pula, biaya kayu mengalami varians *favorable* sebesar Rp 400.000, yang menunjukkan bahwa perusahaan dapat mengelola pengeluaran untuk bahan kayu dengan lebih efisien, mengurangi pemborosan dan mengoptimalkan penggunaannya dalam produksi tahu.

Biaya tenaga kerja juga menunjukkan hasil yang positif dengan varians *favorable* sebesar Rp 30.000.000. Hal ini mencerminkan efisiensi dalam pengelolaan tenaga kerja, yang mungkin diperoleh melalui pengaturan jam kerja yang lebih baik atau penggunaan tenaga kerja yang lebih produktif. Sementara itu, biaya transportasi mengalami varians *unfavorable* sebesar Rp 9.600.000, yang mengindikasikan pengeluaran yang lebih tinggi dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Hal ini bisa dipengaruhi oleh kenaikan biaya bahan bakar atau peningkatan kebutuhan pengiriman produk yang lebih banyak.

Terakhir, biaya pinjaman bank mengalami varians *favorable* sebesar Rp 8.000.000, yang menunjukkan bahwa perusahaan berhasil menghemat biaya bunga atau pembayaran pinjaman yang lebih rendah dari yang diperkirakan. Ini bisa disebabkan oleh pelunasan sebagian utang atau penurunan suku bunga pinjaman. Secara keseluruhan, meskipun terdapat beberapa varians *unfavorable* pada biaya bahan baku dan transportasi, laporan kos ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengelola pengeluaran operasional dengan cukup efisien, dengan total varians *favorable* sebesar Rp 48.800.000.

Laporan pertanggungjawaban tahun 2022 menunjukkan bahwa UD. Sumber Makmur berhasil mengelola biaya operasional dengan cukup efisien, meskipun ada beberapa area yang memerlukan perhatian lebih, seperti pengelolaan bahan baku dan biaya transportasi. Penghematan yang tercapai pada biaya listrik, kayu, tenaga kerja, dan pinjaman bank menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kontrol yang baik terhadap sebagian besar biaya operasionalnya. Namun, untuk lebih meningkatkan efisiensi dan mengurangi varians *unfavorable*, perusahaan perlu mengevaluasi lebih lanjut pengelolaan bahan baku dan biaya transportasi, serta mencari solusi untuk menekan biaya-biaya tersebut di masa mendatang.

**Tabel 2. Laporan Pertanggungjawaban UD. Sumber Makmur periode 2023**

<b>UD. SUMBER MAKMUR</b>			
<b>Rangkuman Laporan Pemilik Usaha</b>			
<b>Laporan Kos Tahun 2023</b>			
<b>(Dalam Rupiah)</b>			
<b>Jenis Kos</b>	<b>Anggaran</b>	<b>Aktual</b>	<b>Varians</b>
Biaya Bahan Baku	2.865.000.000	2.860.000.000	(5.000.000) F
Biaya Listrik	25.000.000	28.000.000	3.000.000 UF
Biaya Kayu	4.000.000	3.600.000	(400.000) F
Biaya Tenaga Kerja	750.000.000	720.000.000	(30.000.000) F
Biaya Transportasi	130.000.000	133.250.000	3.250.000 UF
Pinjaman Bank	200.000.000	192.000.000	(8.000.000) F
<b>Total Kos</b>	<b>3.974.000.000</b>	<b>3.936.850.000</b>	<b>(37.150.000) F</b>

Sumber: Data diolah (2024)

Laporan kos tahun 2023 untuk UD. Sumber Makmur menunjukkan hasil yang positif dengan beberapa varians yang mengindikasikan pengelolaan biaya yang baik. Pada biaya bahan baku, terjadi varians *favorable* sebesar Rp 5.000.000, yang berarti pengeluaran untuk bahan baku sedikit lebih rendah dari anggaran yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat mengelola pengadaan bahan baku dengan efisien, baik dari segi harga maupun volume penggunaan, yang berpotensi mengurangi pemborosan dalam produksi. Namun, pada biaya listrik tercatat varians *unfavorable* sebesar Rp 3.000.000, yang menunjukkan bahwa perusahaan mengeluarkan biaya listrik lebih besar dari yang dianggarkan. Peningkatan biaya listrik ini bisa disebabkan oleh peningkatan penggunaan listrik dalam proses produksi atau ketidakefisienan dalam pengelolaan energi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengidentifikasi penyebabnya dan mencari cara untuk mengurangi pengeluaran listrik di masa mendatang.

Biaya kayu, dengan varians *favorable* sebesar Rp 400.000, menunjukkan bahwa perusahaan berhasil mengelola penggunaan kayu dengan lebih efisien dibandingkan anggaran. Biaya tenaga kerja juga menunjukkan hasil yang baik dengan varians *favorable* sebesar Rp 30.000.000, yang mencerminkan efisiensi dalam pengelolaan tenaga kerja, seperti pengaturan jam kerja atau penggunaan tenaga kerja yang lebih produktif. Di sisi lain, biaya transportasi mengalami varians *unfavorable* sebesar Rp 3.250.000, yang berarti perusahaan mengeluarkan biaya transportasi lebih tinggi dari yang direncanakan. Hal ini mungkin dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kenaikan harga bahan bakar atau peningkatan kebutuhan pengiriman barang. Terakhir, biaya pinjaman bank mencatat varians *favorable* sebesar Rp 8.000.000, yang menunjukkan penghematan biaya bunga atau pembayaran utang yang lebih rendah dari yang diperkirakan, mungkin karena pelunasan utang atau penurunan suku bunga.

Secara keseluruhan, meskipun terdapat beberapa varians *unfavorable* pada biaya listrik dan transportasi, laporan kos ini menunjukkan total varians *favorable* sebesar Rp 37.150.000, yang mencerminkan pengelolaan biaya operasional yang efisien oleh perusahaan. Laporan kos tahun 2023 menunjukkan bahwa UD. Sumber Makmur berhasil mengelola sebagian besar biaya operasional dengan efisien, meskipun ada beberapa area yang perlu perhatian, seperti biaya listrik dan transportasi. Penghematan yang tercapai pada biaya bahan baku, kayu, tenaga kerja, dan pinjaman bank menunjukkan kontrol yang baik atas biaya perusahaan. Untuk meningkatkan efisiensi lebih lanjut, perusahaan perlu fokus pada pengurangan biaya listrik dan transportasi, serta mempertimbangkan langkah-langkah inovatif dalam mengelola pengeluaran tersebut di masa depan.

### Evaluasi Kinerja ROI (*Return on Investment*)

Berdasarkan laporan keuangan tahun 2022 dan tahun 2023 yang telah dianalisis, maka perhitungan ROI untuk UD. Sumber Makmur adalah sebagai berikut:

**Tabel 3. Perhitungan ROI UD. Sumber Makmur**

	Tahun	
	2022	2023
Penjualan	8.040.000.000	8.500.000.000
Laba Operasi	511.200.000	499.550.000
Rata-rata Aset	1.016.950.000	1.007.575.000
ROI	50,27%	49,60%

<sup>a</sup>Laba Operasi/Rata-rata Aset

Sumber: Data diolah (2024)

Tabel 3. menunjukkan bahwa pada tahun 2022, Return on Investment (ROI) UD. Sumber Makmur tercatat sebesar 50,27%. Angka ini mengindikasikan bahwa untuk setiap satu rupiah yang diinvestasikan dalam aset perusahaan, UD. Sumber Makmur mampu menghasilkan laba operasi sebesar 50,27%. ROI yang tinggi ini menandakan bahwa perusahaan pada tahun 2022 cukup efisien dalam mengelola aset untuk menghasilkan keuntungan. Namun, pada tahun 2023, terjadi penurunan ROI menjadi 49,60%. Meskipun penurunan tersebut tidak terlalu signifikan, penurunan ini bisa jadi menjadi sinyal bagi perusahaan bahwa ada area yang perlu diperbaiki dalam pengelolaan aset dan profitabilitas. Penurunan ROI ini dapat dijelaskan dengan beberapa faktor. Pertama, meskipun perusahaan mengalami peningkatan penjualan dari Rp 8.040.000.000 menjadi Rp 8.500.000.000, laba operasi perusahaan justru mengalami penurunan, dari Rp 511.200.000 di tahun 2022 menjadi Rp 499.550.000 di tahun 2023. Penurunan laba operasi ini meskipun terjadi peningkatan pendapatan menunjukkan adanya peningkatan biaya operasional atau penurunan efisiensi dalam proses produksi atau distribusi.

Selain itu, penurunan rata-rata aset dari Rp 1.016.950.000 pada tahun 2022 menjadi Rp 1.007.575.000 pada tahun 2023 juga turut berkontribusi pada penurunan ROI. Penurunan aset ini bisa berarti perusahaan tidak melakukan investasi tambahan yang signifikan untuk mendukung peningkatan pendapatan. Hal ini dapat berdampak pada efisiensi aset yang lebih rendah, karena meskipun ada peningkatan penjualan, aset yang digunakan tidak cukup optimal untuk mendukung pertumbuhan tersebut. Untuk lebih memahami dampaknya, perlu melihat lebih dalam mengenai margin laba dan aset turnover perusahaan pada kedua tahun tersebut, yang akan memberikan gambaran lebih jelas mengenai bagaimana perusahaan mengelola aset dan biaya untuk mencapai laba yang diinginkan. Perhatikan Tabel 4 berikut ini.

**Tabel 4. Perhitungan ROI UD. Sumber Makmur**

	Tahun	
	2022	2023
Margin <sup>b</sup>	6,358%	5,877%
Aset Turnover <sup>c</sup>	x 790,599%	x 843,609%
ROI	50,27%	49,60%

<sup>b</sup>Laba Operasi/Penjualan

<sup>c</sup>Penjualan/Rata-rata Aset

Sumber: Data diolah (2024)

Tabel 4. menunjukkan bahwa meskipun pada tahun 2023 terjadi peningkatan efisiensi dalam penggunaan aset (aset turnover), ROI UD. Sumber Makmur mengalami penurunan yang disebabkan oleh penurunan margin laba. Pada tahun 2022, ROI perusahaan tercatat sebesar 50,27%, yang berarti setiap rupiah yang diinvestasikan dalam aset menghasilkan laba operasi sebesar 50,27%. Namun, pada tahun 2023 ROI sedikit menurun menjadi 49,60%. Penurunan ini terlihat tidak hanya sebagai akibat dari penurunan laba, tetapi juga dipengaruhi oleh perubahan dalam dua komponen utama yang membentuk ROI, yaitu margin dan aset turnover.

Pada tahun 2022, margin laba perusahaan tercatat sebesar 6,358%, yang berarti perusahaan mampu menghasilkan laba operasi sebesar 6,358% dari setiap rupiah penjualan. Namun, pada tahun 2023, margin ini turun menjadi 5,877%. Penurunan margin ini menunjukkan bahwa meskipun perusahaan mampu meningkatkan penjualannya dari Rp 8.040.000.000 menjadi Rp 8.500.000.000, laba yang diperoleh dari penjualan tersebut lebih rendah dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Penurunan margin ini mungkin disebabkan oleh faktor-faktor seperti kenaikan biaya operasional, peningkatan biaya bahan baku, atau faktor eksternal lainnya yang membebani biaya produksi dan distribusi, sehingga meskipun pendapatan meningkat, keuntungan yang didapatkan tidak meningkat sebanding.

Namun, ada faktor yang mengimbangi penurunan margin, yaitu peningkatan aset turnover. Aset turnover pada tahun 2023 tercatat meningkat menjadi 843,609% dari 790,599% pada tahun 2022. Aset turnover yang lebih tinggi menunjukkan bahwa perusahaan semakin efisien dalam mengelola dan menggunakan asetnya untuk menghasilkan pendapatan. Dengan kata lain, perusahaan mampu menghasilkan lebih banyak pendapatan dari setiap rupiah yang diinvestasikan dalam aset. Walaupun peningkatan aset turnover memberikan dampak positif terhadap efisiensi operasional, hal ini tidak sepenuhnya mampu mengimbangi penurunan margin laba yang lebih besar, sehingga menyebabkan sedikit penurunan ROI di tahun 2023. Secara keseluruhan, penurunan ROI ini dapat dipahami sebagai akibat dari dua faktor utama yang saling berinteraksi: pertama, penurunan margin laba yang menyebabkan keuntungan dari penjualan sedikit lebih rendah dibandingkan tahun sebelumnya, dan kedua, meskipun ada peningkatan aset turnover, dampaknya tidak cukup besar untuk mengkompensasi penurunan margin laba. Peningkatan efisiensi aset yang tercermin dalam aset turnover merupakan langkah positif, namun perusahaan perlu mengelola biaya dan margin dengan lebih hati-hati untuk mencegah penurunan laba yang lebih signifikan, agar ROI tetap dapat terjaga atau bahkan meningkat di masa yang akan datang.

### **Evaluasi Syarat-Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban UD. Sumber Makmur**

Dalam hal syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban, UD Sumber Makmur belum sepenuhnya menerapkan hal tersebut. Struktur organisasi di UD. Sumber Makmur masih belum sepenuhnya mendukung pengelolaan kinerja yang optimal. Meskipun perusahaan memiliki pembagian tugas antara pemilik dan pekerja, tidak terdapat kejelasan mengenai wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian. Hal ini menyebabkan ketidakjelasan dalam aliran tugas dan pengambilan keputusan, terutama dalam pengelolaan keuangan dan operasional perusahaan. Sebagai contoh, sebagian besar pekerja menjalankan tugas hanya berdasarkan instruksi langsung dari pemilik pabrik tanpa adanya pembagian tugas yang sistematis berdasarkan fungsi atau departemen yang jelas. Keadaan ini menghambat koordinasi dan mengurangi efisiensi dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Terkait dengan anggaran biaya, perusahaan belum menyusun anggaran yang terperinci untuk setiap departemen sesuai dengan struktur organisasi yang ada. Anggaran biaya yang dibuat cenderung tidak memiliki standar yang jelas dan tidak diikuti dengan pemantauan yang sistematis. Oleh karena itu, perusahaan tidak memiliki tolok ukur yang tepat dalam mengevaluasi pencapaian target biaya, yang mengakibatkan ketidakefisienan dalam

pengeluaran dan penggunaan sumber daya. Hal ini membuat perusahaan kesulitan dalam mengendalikan pengeluaran dan memaksimalkan profitabilitas.

Pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali juga belum diterapkan dengan baik di UD. Sumber Makmur. Tanpa pemisahan yang jelas antara biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer dan yang tidak, manajer pusat pertanggungjawaban kesulitan dalam mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki atau dikendalikan. Akibatnya, pengeluaran yang tidak perlu atau pemborosan sering terjadi, namun tidak dapat dengan mudah ditindaklanjuti oleh pihak yang bertanggung jawab karena tidak ada sistem yang jelas untuk memantau biaya tersebut. Oleh karena itu, perusahaan perlu membuat pemisahan yang tegas antara biaya yang dapat dikendalikan dan yang tidak untuk mempermudah evaluasi dan pengendalian biaya.

Sistem kode rekening di UD. Sumber Makmur juga belum diatur dengan rapi, yang membuat proses pengelolaan keuangan menjadi kurang transparan. Tanpa adanya kode rekening yang terstruktur dengan baik, manajer kesulitan dalam menelusuri penyimpangan biaya yang terjadi dan mengaitkan setiap biaya dengan pusat pertanggungjawaban yang tepat. Hal ini berpotensi menyebabkan ketidaktepatan dalam penyusunan laporan keuangan dan kesulitan dalam menemukan akar masalah terkait pemborosan biaya. Untuk itu, penting bagi perusahaan untuk memperkenalkan sistem kode rekening yang lebih sistematis agar manajer dapat dengan mudah melacak dan mengevaluasi biaya yang terjadi.

Penerapan laporan pertanggungjawaban juga belum berjalan dengan baik. Meskipun ada pengelolaan pendapatan dan biaya yang sederhana, perusahaan belum menyusun laporan pertanggungjawaban yang terperinci dan sistematis. Laporan yang ada cenderung tidak menyajikan informasi yang cukup detail mengenai pengeluaran dan penyimpangan yang terjadi, sehingga tidak memungkinkan manajer untuk segera mengambil tindakan korektif. Selain itu, karena tidak ada sistem pelaporan yang terorganisir, perusahaan tidak memiliki sarana untuk mengevaluasi kinerja secara tepat waktu dan mendalam. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkenalkan sistem pelaporan biaya yang lebih sistematis dan terperinci agar manajer dapat memantau dan mengevaluasi kinerja lebih efektif. Sehingga secara keseluruhan, evaluasi kinerja di UD. Sumber Makmur dapat dikatakan belum memadai. Perusahaan perlu memperkenalkan sistem evaluasi kinerja yang lebih transparan, di mana setiap pusat pertanggungjawaban bertanggung jawab atas kinerja departemennya. Penerapan sistem reward dan punishment yang jelas juga dapat membantu meningkatkan motivasi karyawan dan manajer dalam mencapai tujuan perusahaan secara lebih efektif.



## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

UD. Sumber Makmur menunjukkan performa yang cukup baik dalam mengelola operasional dan biaya selama tahun 2022 dan 2023, meskipun ada beberapa area yang masih perlu diperhatikan, khususnya dalam pengelolaan biaya dan efisiensi operasional. Namun, UD. Sumber Makmur masih menghadapi tantangan signifikan dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan evaluasi kinerja. Selain itu, perusahaan belum menyusun anggaran biaya yang terperinci untuk setiap departemen, yang mengakibatkan ketidakefisienan dalam pengeluaran dan penggunaan sumber daya. Tanpa adanya tolok ukur yang jelas, perusahaan kesulitan dalam mengendalikan pengeluaran dan memaksimalkan profitabilitas.

Meskipun perusahaan memiliki potensi untuk berkembang, beberapa indikator kinerja keuangan lainnya menunjukkan adanya ketidakstabilan yang perlu diatasi. Hal ini mengakibatkan kurangnya efisiensi dalam hal pengelolaan keuangan. Penurunan laba bersih yang signifikan pada beberapa periode menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperbaiki strategi pemasaran dan manajemen biaya untuk dapat bertahan dan berkembang di pasar yang kompetitif. Varians biaya yang tidak menguntungkan, terutama pada komponen bahan baku dan transportasi, menjadi salah satu faktor yang memengaruhi margin laba perusahaan. Di sisi lain, ROI yang rendah menunjukkan bahwa perusahaan perlu lebih efektif dalam mengelola aset dan menghasilkan keuntungan yang lebih besar dari investasi yang dilakukan. Evaluasi kinerja yang lebih mendalam pada aspek-aspek ini sangat penting untuk meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan.

UD. Sumber Makmur perlu fokus pada peningkatan profitabilitas dengan meningkatkan efisiensi biaya produksi dan distribusi, serta memperbaiki pengelolaan keuangan secara keseluruhan agar dapat mencapai tujuan jangka panjangnya. Untuk meningkatkan ROI, perusahaan perlu fokus pada inovasi produk, efisiensi operasional, dan peningkatan produktivitas dalam proses produksi. Penggunaan teknologi untuk mempermudah dan mempercepat proses produksi dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi pemborosan. Namun, untuk mempercepat pencapaian tersebut, perusahaan juga harus mulai melakukan pencatatan laporan keuangan yang lebih sistematis dan terstruktur untuk memudahkan pemantauan serta pengendalian finansial secara *real-time*. Selain itu, UD. Sumber Makmur perlu segera memperkenalkan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang lebih terperinci, termasuk penyusunan anggaran yang jelas untuk setiap departemen. Perusahaan juga perlu menerapkan sistem evaluasi kinerja yang transparan, di mana setiap pusat pertanggungjawaban dapat bertanggung jawab atas kinerjanya. Dengan penerapan langkah-langkah strategis ini,

diharapkan UD. Sumber Makmur dapat memperbaiki kinerja keuangan dan meningkatkan daya saingnya di pasar.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Ali, M. M., Hariyanti, T., Pratiwi, M. Y., & Afifah, S. (2022). Metodologi penelitian kuantitatif dan penerapannya dalam penelitian. *JPIB: Jurnal Penelitian Ibnu Rusyd*, 1(2), 1–5.
- Asna, A., Sahara, K., & Antasari, D. W. (2023). Analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba guna menilai kinerja keuangan pada KUD Tani Wilis Sendang. *JKA: Jurnal Kendali Akuntansi*, 1(3), 1–14.
- Asyraini, S. (2021). Peranan struktur organisasi dalam meningkatkan koordinasi kerja pada PT. Astra Internasional Medan. *Juripol (Jurnal Institusi Politeknik Ganesha Medan)*, 4(1), 353–364.
- Bahia, & Retnani, E. D. (2017). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya dan pengukuran kinerja pusat biaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 6(7), 1–22.
- Basuki, N. (2023). Mengoptimalkan modal manusia: Strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 182–192.
- Benu, J., Gaim, & Maryono. (2018). Penerapan sistem akuntansi pusat pertanggungjawaban terhadap penilaian kinerja pusat biaya pada Rumah Sakit Umum Atambua. *JA: Jurnal Akuntansi*, 5(3), 56–66.
- Budianto, E. W. H., & Dewi, N. D. T. (2023). Pemetaan penelitian rasio return on investment (ROI) pada perbankan syariah dan konvensional: Studi bibliometrik Vosviewer dan literature review. *Competence: Journal of Management Studies*, 17(1), 66–82.
- Budiyanti, H., Narsa, I. M., & Irma. (2018). *Akuntansi manajemen* (Edisi dua). Universitas Terbuka.
- Djuarni, W., & Indawati. (2024). Analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat biaya (studi kasus pada Klinik Ash-Shiddiq Ciwalen 2019-2023). *JSMA (Jurnal Sains Manajemen dan Akuntansi)*, 16(2), 242–257.
- Fauzi, A., Atmono, A. A., Salsabila, H., Tristiany, K. D., & Mubarak, R. H. (2024). Analisis evaluasi kinerja keuangan dengan metode ROI, RI, EVA, dan pendekatan desentralisasi terhadap suatu perusahaan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 2(1), 103–136.
- Fitriana, H. (2022). Pengaruh penilaian kinerja terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(2), 112–115.
- Hakim, A. N., Halawa, D. N., Perdhana, D. P., Novita, N. I., & Telaumbanua, O. (2022). Peran struktur organisasi terhadap produktivitas perusahaan pada CV. Kreasi Mandiri. *Jurnal Peradaban Masyarakat*, 2(3), 69–72.

- Julia, M., & Masyruroh, A. J. (2022). Literature review determinasi struktur organisasi: Teknologi, lingkungan, dan strategi organisasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(4), 383–395.
- Juru, N. A. (2020). Analisis struktur organisasi terhadap kinerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Buleleng. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(2), 408–421.
- Karsam, K., & Manurung, R. L. R. (2014). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam memperkuat hubungan sistem pengendalian manajemen dengan pencapaian kinerja perusahaan: Suatu telaah kepustakaan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 2(3), 486–497.
- Kumaat, G. E., & Maradesa, D. (2018). Ipteks akuntansi pertanggungjawaban pusat pendapatan PT. Bank Mandiri. *Jurnal Ipteks Akuntansi bagi Masyarakat*, 2(2), 457–460.
- Mahyadi, M., & Anshori, M. I. (2023). Umpan balik dan evaluasi terhadap kinerja organisasi: A literature review. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi, dan Kewirausahaan*, 3(2), 161–178.
- Manullang, R. R., Arum, R. A., Sunarni, Suryani, R., & Budiasih, Y. (2024). Evaluasi peran economic value added (EVA) sebagai penilaian kinerja manajemen perusahaan dalam era bisnis kontemporer. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis Islam*, 5(9), 4475–4487.
- Manurung, M. A. P., Aswaruddin, A., Livianti, L., Hidma, C. A., Maysarah, N. S., & Wahyuni, I. (2024). Pentingnya evaluasi penilaian kinerja. *JISPENDIORA: Jurnal Ilmu Sosial Pendidikan dan Humaniora*, 3(1), 77–85.
- Mokobombang, W., & Natsir, N. (2024). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi: Tinjauan pada industri jasa. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1), 606–618.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi manajemen: Konsep, manfaat, dan rekayasa* (Edisi ketiga). Salemba Empat.
- Mulyadi. (2011). *Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen* (Edisi ketiga). Salemba Empat.