

**ANALISIS KINERJA MANAJERIAL DAN PERILAKU
MANAJER TERHADAP PENGENDALIAN KAS PADA
PT. EKA MULTI LOGISTIK**

**Disusun Oleh :
NURPITASARI
NIM: 4519013024**



**SKRIPSI
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BOSOWA
MAKASSAR**

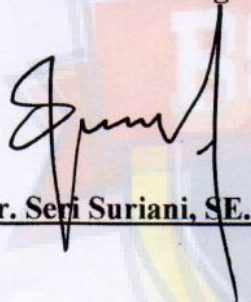
2023

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Analisis Kinerja Manajerial dan Perilaku Manajer
Terhadap Pengendalian Kas Pada PT. Eka Multi Logistik
Nama Mahasiswa : NURPITASARI
Stambuk/NIM : 4519013024
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Akuntansi

Telah Disetujui :

Pembimbing I



Dr. Seri Suriani, SE., M.Si

Pembimbing II



Thanwain, SE., M.Si

Mengetahui dan Mengesahkan :

Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar

Sarjana Ekonomi pada Universitas Bosowa Makassar

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

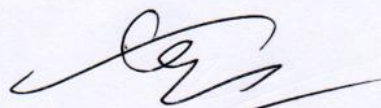
Universitas Bosowa



Dr. Hj. Herminawaty Abubakar, SE., MM

Ketua Program Studi

Akuntansi



Thapwain, SE., M.Si

Tanggal Pengesahan :

PERNYATAAN KEORSINILAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : NURPITASARI

NIM : 4519013024

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Akuntansi

Judul : Analisis Kinerja Manajerial dan Perilaku Manajer

Terhadap Pengendalian Kas Pada PT. Eka Multi Logistik

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan skripsi ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran dan pemaparan asli dari saya adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan daftar pustaka.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tanpa dapat paksaan sama sekali dari pihak lain.

Makassar, 25 Mei 2023
Mahasiswa yang bersangkutan

 **NURPITASARI**

PRAKATA

Bismillahir'rohmanir'rahim,

Assalamu'alaykum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Segala puji bagi Allah SWT, Tuhan semesta alam. Atas rahmat dan karunia-Nya, shalawat dan salam semoga Allah SWT sampaikan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis diberi kesehatan, kesempatan dan pengetahuan untuk menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Skripsi ini merupakan tugas akhir dan menjadi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada program studi Akuntansi fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bosowa, dengan judul “Analisis Kinerja Manajerial dan Perilaku Manajer Terhadap Pengendalian Kas pada PT. Eka Multi Logistik”.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bantuan berupa bimbingan, dorongan, do'a, tenaga, ide-ide maupun pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Bosowa Makassar Bapak Prof. Dr. Ir. Batara Surya, ST., M.Si.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bosowa Ibu Dr. Hj. Herminawaty Abu Bakar, SE., MM.
3. Ibu Indrayani Nur, SE., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bosowa dan Ibu Miah Said, SE., M.Si. selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

4. Kepada Ibu Dr. Seri Suriani, SE., M.Si. sebagai Dosen Pembimbing I atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi serta bantuan dan berdiskusi dengan penulis.
5. Bapak Thanwain, SE., M.Si. selaku Ketua Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bosowa sekaligus dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh dosen Universitas Bosowa Makassar yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan kepada penulis selama menjalani proses perkuliahan baik online maupun offline. Beserta seluruh staf Universitas Bosowa Makassar yang terlibat, terima kasih atas bantuannya selama proses pengurusan administrasi.
7. Kedua orang tua saya Ayahanda Rahman dan Ibunda Jumaliah terimakasih atas doa, dukungan dan kasih sayang yang tidak pernah putus sampai sekarang.
8. Bapak Muhammad Archam selaku Direktur PT. Eka Multi Logistik yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk meneliti di PT. Eka Multi Logistik dan pegawai yang telah meluangkan waktu dan memberikan informasi selama masa penelitian.
9. Kepada kakanda Muhammad Agung Aziz, SE. yang dari awal sampai akhir telah banyak membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.

10. Sahabat-sahabat aku Rifdah, Dewi, Nensi, Alya, Kang, Abi dan Nisa yang telah berjuang bersama-sama, saling berbagai cerita dan berproses bersama-sama sampai pada tahap terakhir ini selama kurang lebih 4 tahun.
11. Seluruh teman-teman angkatan 2019 Fakultas Ekonomi dan Bisnis terkhususnya Akuntansi A yang telah memberikan semangat dan do'a dalam penyusunan skripsi ini.
12. Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang memberikan motivasi dan dukungan moral sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, hal ini disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak sangat penulis harapkan demi perbaikan-perbaikan ke depan. Semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang terlibat.

Makassar, 25 Mei 2023



Penulis,

NURPITASARI

ABSTRAK

NURPITASARI.. Skripsi. 2023. Analisis kinerja manajerial dan perilaku manajer terhadap pengendalian kas pada PT Eka Multi Logistik. Dibimbing oleh Dr. Seri Suriani, SE., M.Si dan Thanwain, SE., M.Si.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji, menganalisis dan mengeksplor kinerja manajerial, perilaku manajer dan pengendalian kas pada PT Eka Multi Logistik. Studi ini menggunakan metode deskriptif analisis dengan pendekatan kualitatif yaitu dari data kualitatif kemudian diolah dan dianalisis untuk menarik suatu kesimpulan. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa prinsip kinerja manajerial dan perilaku manajer terhadap pengendalian kas pada PT Eka Multi Logistik sudah diterapkan, hal tersebut dibuktikan dari pengawasan dan kontrol manajer sehingga pengelolaan kas dikelola secara akuntabilitas dan transparansi sehingga dapat menghindari terjadinya penyalahgunaan terhadap kas.

Kata Kunci : Kinerja Manajerial, Perilaku Manajer, Pengendalian Kas

ABSTRACT

NURPITASARI.. *Thesis. 2023. Analysis of managerial performance and manager behavior on the cash control at PT Eka Multi Logistik. Supervised by Dr. Seri Suriani, SE., M.Si and Thanwain, SE., M.Si.*

The study aims to examine, analyze and explore managerial performance, manager behavior and cash control at PT Eka Multi Logistik. This study uses a descriptive analysis method with a qualitative approach that is the qualitative data is then processed and analyzed to draw a conclusion. Data collection methods used are interview and documentation.

The results of this study indicate that the principles of managerial performance and manager behavior towards cash control at PT Eka Multi Logistik have been implemented, this is evidenced from the manager's supervision and control so that cash management is managed in an accountable and transparent manner so as to avoid misuse of cash.

Keywords : *Managerial Performance, Manager Behavior, Cash Control*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEORSINILAN	iii
PRAKATA	iv
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
E. Lingkup Penelitian	7
F. Sistematika Pembahasan	8
II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA KONSEPTUAL	10
A. Perspektif Teori	10
1. Teori Keagenan (<i>Agency Theory</i>)	10
2. Kinerja Manajerial	11

3. Perilaku Manajer	17
4. Pengendalian Kas	22
B. Penelitian Terdahulu	32
C. Sintesis Teori dan Hasil Penelitian	34
D. Kerangka Konseptual	34
III METODE PENELITIAN	37
A. Desain Penelitian	37
B. Lokasi Penelitian	37
C. Fokus dan Deskripsi Fokus	38
D. Sampel Data Penelitian	38
E. Instrumen Penelitian	38
F. Jenis dan Sumber Data.....	39
G. Teknik Pengumpulan Data	39
H. Teknik Analisis Data.....	40
I. Rencana Pengujian Keabsahan Data.....	41
J. Operasionalisasi Konsep.....	41
IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	43
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	43
B. Temuan Penelitian	50
C. Pembahasan Hasil Penelitian	57
V PENUTUP	62
A. Kesimpulan	62
B. Saran	63

DAFTAR PUSTAKA	64
LAMPIRAN-LAMPIRAN	67
1. Surat Izin Penelitian	67
2. Pedoman Wawancara	68
3. Rekapitulasi Laporan Laba-Rugi	70
4. Dokumentasi Wawancara	72



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu	33
3.1 Operasional Konsep	41
4.1 Laba Bersih dan Ekuitas	55



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual	36
4.1 Logo Perusahaan	47
4.2 Struktur Organisasi.....	47



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Surat Izin Penelitian	67
2. Pedoman Wawancara	68
3. Rekapitulasi Laporan Laba-Rugi	70
4. Dokumentasi Wawancara	72



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perusahaan pada umumnya didirikan dengan tujuan untuk mengembangkan dan mempertahankan usahanya, serta bertujuan untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Perusahaan melakukan perencanaan yang cermat dan terkendali di berbagai bidang operasinya. Setiap perusahaan tentu saja menginginkan semua aktivitas mampu berjalan lancar dan sinkron dengan menggunakan rencana yang sudah ada, termasuk aktivitas pelaporan keuangan yang merupakan hal yang dianggap tidak simpel bagi kebanyakan orang. Karena itu diharapkan adanya perencanaan dan pengendalian pada suatu perusahaan yang nantinya bisa mempermudah proses penyajian laporan keuangan.

Dalam rangka meningkatkan mekanisme pengendalian yang efektif dan efisien sehingga tujuan dan sasaran dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan, setiap perusahaan dituntut untuk memiliki suatu pengendalian internal yang baik. Pengendalian internal memegang peranan penting dalam sebuah perusahaan. Pengendalian internal sangat penting bagi suatu perusahaan karena pengendalian internal merupakan alat pemantauan atau pengawasan yang memungkinkan pelaporan dan analisa efektivitas perusahaan secara akurat. Pengendalian intern yang dijalankan dengan baik di perusahaan akan menciptakan metode kerja yang sistematis sesuai dengan aturan yang berlaku umum di perusahaan, sehingga

menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan saling mendukung di seluruh bagian perusahaan. Oleh karena itu, upaya untuk mencapai tujuan perusahaan, pemimpin harus berupaya agar kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Efisien berarti menekan seminimal mungkin pemborosan yang ada dilakukan perusahaan. Efektif berarti usaha agar kegiatan yang dilakukan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Muqmirah, 2019).

Salah satu aset yang paling lancar adalah kas yang sering digunakan dalam operasi perusahaan. Kas merupakan aset yang paling liquid di perusahaan, karena hampir semua biaya operasional perusahaan dilakukan melalui kas. Sebab sifat kas yang liquid, maka kas rentan akan penyelewengan dan penggelapan. Sehingga dibutuhkan sistem pengendalian intern terhadap kas dengan memisahkan fungsi penyimpanan, pelaksanaan, dan pencatatan. Selain itu, juga diadakan supervisi yang ketat terhadap fungsi penerimaan dan pengeluaran kas. Tanpa adanya pengendalian intern maka akan praktis terjadi penggelapan terhadap kas.

Upaya untuk membangun pengendalian intern atas kas yang baik, maka mesti menetapkan tanggung jawab secara jelas. Apabila perumusan tanggung jawab tidak jelas dan terjadi suatu kesalahan, maka akan sulit untuk mencari siapa yang bertanggung jawab atas kesalahan tersebut (Mumtahanah, 2015:2). Berbagai permasalahan mengenai kas dapat ditimbulkan oleh faktor internal dan eksternal perusahaan. Adapun beberapa faktor internal memengaruhi sebuah perusahaan yaitu kinerja manajerial dan perilaku manusia, dalam hal ini adalah manajer. Dimana target perusahaan wajib dipahami secara jelas dan sejalan dengan target yang realistis serta ekonomis dari sudut pandang para manajer.

Pengukuran kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Manajer harus mampu menerjemahkan visi strategis menjadi langkah-langkah konkrit untuk dapat diimplementasikan. Perusahaan yang baik minimal mempunyai kinerja yang baik pula dan juga dapat memberikan solusi pemecahan masalah yang mungkin dihadapi kedepannya. Manajemen kinerja yang baik menuju organisasi berkinerja tinggi harus mempunyai suatu *key performance indicator* yang terstruktur secara kualitatif dan jelas batas waktu untuk mencapainya. Semua ukuran kinerja umumnya dituangkan pada bentuk konvensi antara atasan serta bawahan yang sering dianggap menjadi kontrak kerja (*performance contract*). Adanya proses siklus manajemen tersebut diharapkan perencanaan kinerja, pelaksanaan dan evaluasi kinerja dapat berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan.

Seseorang yang memegang posisi manajerial diperlukan bisa membentuk suatu kinerja manajerial. Tidak sama dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkret, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan talenta serta kemampuan, dan usaha beberapa orang lain yang berada dalam wilayah wewenangnya. Oleh karena itu, manajer memerlukan kerangka konseptual sebagai *working model* yang dapat digunakan untuk menghasilkan kinerja manajerial (Efalba, 2019:1).

Selain itu, perilaku manajer juga merupakan salah satu faktor internal yang bisa mempengaruhi pengendalian intern kas suatu organisasi. Krisnadi (2016:171) berpendapat bahwa seorang pimpinan yang baik akan meningkatkan aset keuangan perusahaan, sementara pimpinan yang lainnya bahkan mungkin

membuat situasi yang lebih buruk. Gaya kepemimpinan seorang *leader* merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja keuangan. Pemimpin yang baik akan mengambil suatu keputusan yang paling menguntungkan bagi organisasi dibandingkan dengan keputusan sebelumnya. Para Manajer dituntut buat mempunyai sikap yang terkait dengan beberapa faktor seperti partisipasi, fleksibilitas, transparansi, keadilan, pencapaian target, produktivitas, serta kesadaran akan biaya, guna membantu tercapainya sasaran perusahaan secara efektif dan efisien. Sikap individu dari manajer tersebut merupakan salah satu faktor yang paling mendominasi dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Nova Andriyanto (2013) dengan judul “Pengaruh Pengendalian Intern dan Penerapan Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada PT BRI (Persero) Tbk Cabang Jember)” hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengendalian intern dan *good corporate governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dari hasil penelitian tersebut memberikan indikasi bahwa semakin baik pelaksanaan pengendalian intern dan *good corporate governance* maka akan memberikan implikasi terhadap semakin baiknya kinerja manajerial. Adapun yang membedakan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini yaitu penelitian terdahulu membahas pengendalian intern dan *good corporate governance*, sedangkan penelitian ini peneliti berfokus pada kinerja manajerial dan perilaku manajer.

Penelitian yang dilakukan oleh Maya Sari (2018) dengan judul “Pengaruh Pengendalian Intern dan Perilaku Manajer Terhadap *Corporate Governance* serta

Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan BUMN di Kota Medan” hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengendalian intern dan perilaku manajer berpengaruh positif terhadap *corporate governance* dan menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dari hasil penelitian ini menunjukkan semakin baik penerapan pengendalian intern dan perilaku manajer terhadap *corporate governance* maka kinerja perusahaan akan semakin meningkat. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini, yaitu penelitian terdahulu membahas mengenai pengendalian intern dan perilaku manajer sedangkan penelitian ini membahas mengenai kinerja manajerial dan perilaku manajer.

Penelitian yang dilakukan oleh Deka Efalba (2019) dengan judul “Pengaruh Pengendalian Internal dan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Survey pada Perusahaan Bank Umum yang ada di Kota Bandung)”. Hasil penelitian ini menunjukkan pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan kategori korelasi yang lemah dan sistem informasi akuntansi manajerial berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan kategori korelasi yang kuat. Pada penelitian ini pengendalian internal dan sistem informasi akuntansi manajerial yang terjadi berada dalam kriteria sangat baik, namun masih terdapat *gap*, hal tersebut menandakan masih adanya kekurangan atau kelemahan pada pengendalian internal dan sistem informasi akuntansi manajerial. Adapun yang membedakan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu, penelitian terdahulu berfokus pada pengendalian internal dan

sistem informasi akuntansi manajerial, sedangkan penelitian ini berfokus pada kinerja manajerial dan perilaku manajer.

PT. Eka Multi Logistik merupakan perusahaan yang berkecimpung di bidang ekspedisi pengiriman kontainer lokal, ekspor dan impor. Kegiatan perusahaan ini termasuk EMKL, *Freight Forwarder / forwarding agent*, pengurusan barang ekspor via Kontainer, *custom clearance* barang impor serta pengiriman kontainer untuk domestik seluruh Indonesia. Dari pengamatan yang dilakukan di PT. Eka Multi Logistik, bahwa masih kurangnya partisipasi manajer dalam hal pengendalian kas dan belum ada pemisahan tugas atau tanggungjawab fungsional secara tegas. Berdasarkan latar belakang dari penelitian sebelumnya, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai kinerja manajerial dan perilaku manajer dengan judul: **“Analisis Kinerja Manajerial dan Perilaku Manajer Terhadap Pengendalian Kas pada PT. Eka Multi Logistik”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan, maka yang menjadi rumusan masalah penelitian ini adalah “Bagaimana hubungan kinerja manajerial dan perilaku manajer terhadap pengendalian kas pada PT. Eka Multi Logistik ?”.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, adapun tujuan pada penelitian ini adalah “Untuk menganalisis dan mengeksplor hubungan kinerja manajerial dan perilaku manajer terhadap pengendalian kas pada PT. Eka Multi Logistik”.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat terhadap semua pihak diantaranya :

1. Bagi Penulis

Dapat menambah wawasan dan memperdalam pengetahuan tentang kinerja manajerial dan perilaku manajer terhadap pengendalian kas.

2. Bagi Instansi

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan maupun sebagai bahan masukan untuk dapat membandingkan kinerja manajerial dan perilaku manajer di instansi selama ini menggunakan teori-teori dan perkembangan ilmu yang ada.

3. Peneliti Selanjutnya

Menjadikan referensi serta perbandingan dalam melakukan penelitian pada bidang yang sama di masa yang akan datang. Khususnya dalam mengenai pengaruh kinerja manajerial dan perilaku manajer terhadap pengendalian kas.

4. Bagi Universitas

Menambah referensi pada perpustakaan Universitas Bosowa dan menambah pengetahuan serta informasi pembaca khususnya mahasiswa program studi akuntansi dalam penelitian yang sejenis.

E. Lingkup Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan oleh penulis bertempat di daerah wilayah kota Makassar, yaitu di PT. Eka Multi Logistik yang terletak di Jalan Kalimantan

No. 65 Makassar, Sulawesi Selatan 90137 Indonesia. Dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif karena peneliti ingin berfokus pada mengamati kinerja dan perilaku manajer pada pengendalian kas di PT. Eka Multi Logistik.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam penelitian tugas akhir ini dibagi menjadi beberapa bab yang terdiri dari :

1. BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisikan uraian dari latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, lingkup penelitian, dan sistematika pembahasan.

2. BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA KONSEPTUAL

Pada bab ini memuat uraian tentang kajian teori, penelitian terdahulu, sintesis teori, dan kerangka konseptual.

3. BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini berisi uraian tentang metode penelitian terkait pengumpulan data dan analisis data yang dapat menjawab pertanyaan penelitian.

4. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan bab inti dari penelitian dimana penulis akan membahas kinerja manajerial dan perilaku manajer terhadap pengendalian kas di PT. Eka Multi Logistik yang merupakan hasil dari analisis data yang sudah dilakukan.

5. BAB V PENUTUP

Pada bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan saran yang diberikan oleh peneliti sebagai bahan pertimbangan.



BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA KONSEPTUAL

A. Perspektif Teori

1. Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Dari sudut pandang manajemen keuangan, salah satu tujuan perusahaan adalah untuk memaksimalkan kemakmuran pemegang saham. Tujuan itu seringkali hanya bisa tercapai apabila tanggungjawab pengelolaan perusahaan diserahkan kepada para profesional, dikarenakan para pemilik modal memiliki keterbatasan. Dengan menyerahkan pengelolaan perusahaan kepada para profesional, diharapkan mereka dapat menutupi keterbatasan yang ada. Para profesional ini disebut sebagai agent atau manajer. Manajer diberi kekuasaan oleh pemilik perusahaan untuk membuat keputusan dan ini yang seringkali menimbulkan konflik potensial atas kepentingan yang disebut teori agen (*agency theory*) (Ardianingsih dan Ardiyani, 2016).

Teori keagenan adalah teori yang menjelaskan *agency relationship* dan masalah-masalah yang ditimbulkannya (Jensen dan Meckling, 1976). *Agency relationship* merupakan hubungan antara dua pihak, dimana pihak pertama bertindak sebagai *principal*/pemberi amanat dan pihak kedua disebut *agent* yang bertindak sebagai perantara yang mewakili *principal* dalam melakukan transaksi dengan pihak ketiga. Pihak *principal* memberi kewenangan kepada *agent* untuk melakukan transaksi atas nama *principal* dan diharapkan dapat membuat keputusan terbaik bagi prinsipalnya. Dalam perusahaan yang telah *go public*,

agency relationship dicerminkan oleh hubungan antara investor dan manajemen perusahaan.

Dua filosofi yang mendasari konsep perusahaan korporat yaitu bahwa kekuasaan untuk mengelola perusahaan berasal dari kepemilikan dan pemilik tersebut hendaknya bisa menjalankan kekuasaan sesuai dengan nilai investasinya (Tricker, 1994). Namun kenyataannya dalam menjalankannya, pemilik perusahaan akan mendelegasikan kekuasaan kepada suatu tim profesional yang disebut manajemen untuk mengelola investasinya. Sehingga yang sering terjadi adalah diantara kedua belah pihak seringkali terjadi perbedaan kepentingan (Ardianingsih dan Ardiyani, 2016).

Kesimpulannya adalah masalah keagenan disebabkan oleh konflik kepentingan antara para manajer dan para pemegang saham di suatu perusahaan. Menurut Ardianingsih dan Ardiyani (2016), suatu pendapat bahwa para manajer mengabaikan kepentingan para pemegang saham berasal dari fakta bahwa pemegang saham perusahaan-perusahaan besar adalah tersebar luas dan berada jauh dari perusahaannya.

2. Kinerja Manajerial

a. Definisi Kinerja Manajerial

Menurut Chaizi Nasucha dalam Efalba (2019:3), mendefinisikan kinerja manajerial adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif. Ismail Nawawi

(2013:212) mendefinisikan kinerja manajerial adalah sebagai totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi.

Menurut Gary Siegel dan Helene Ramanauskas-Marconi dalam bukunya *Behavior Accounting* dalam penelitian Lase (2020:10) menyebutkan bahwa “Kinerja dipergunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Menurut Lase (2020:10), Istilah peran manajemen merujuk pada kategori tingkah laku manajerial. Seorang manajer adalah seorang yang mengelola sesuatu, entah manusia, waktu, mesin, dana atau informasi. Jadi, ukuran keberhasilan seorang manajer adalah seberapa baiknya manajer mengelola apa yang dipercayakan kepadanya. Semakin teratur, rapih, serta latif apa yang ditanganinya maka semakin diklaim baik dirinya. Bagi seorang manajer, wajib melakukan apa yang ditanganinya dengan benar. Seorang pemimpin merupakan seorang yang melakukan sesuatu demi organisasi atau komunitasnya. Seorang pemimpin diukur dari gerakan yang dia ciptakan bersama mereka yang mengikutinya atau yang terkait dengannya. Seorang pemimpin juga diukur dari perubahan yang dilakukannya, serta adanya kesinambungan dari pekerjaannya.

Kinerja manajerial adalah hasil kerja yang dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan. Efektivitas kepemimpinan didefinisikan sebagai efektivitas individu dalam kegiatan kepemimpinan,

termasuk perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pemantauan, kepegawaian, negosiasi dan representasi. Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan dan prestasi seorang manajer dalam menjalankan organisasi untuk mewujudkan tujuan yang mengarah kepada tercapainya pelayanan publik (Suriani, 2022) & (Rantelobo, 2018).

Menurut Lase (2020:12) Ada beberapa ukuran yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajemen berdasarkan perspektif non-keuangan, ukuran tersebut diantaranya :

1) Kemampuan manajer untuk membuat perencanaan

Perencanaan yang baik dapat meningkatkan fokus dan fleksibilitas manajer dalam menangani pekerjaannya. Masalah fokus dan fleksibilitas adalah dua hal yang penting bagi manajer untuk menghadapi lingkungan persaingan yang tinggi dan dinamis. Kemampuan manajer dalam membuat perencanaan dapat menjadi salah satu indikator untuk mengukur kinerja manajer.

2) Kemampuan untuk mencapai target

Kinerja manajer dapat diukur dari kemampuan mereka untuk mencapai apa yang telah direncanakan. Target harus cukup spesifik, melibatkan partisipan, realistic, menantang dan memiliki rentang waktu yang jelas.

3) Kiprah manajer di luar perusahaan

Intensitas manajer dalam mewakili perusahaan untuk berhubungan dengan pihak luar perusahaan menunjukkan kepercayaan perusahaan terhadap manajer tersebut. Kepercayaan tersebut tidak serta muncul begitu saja,

tetapi muncul atas kinerja yang baik dari manajer itu sendiri. Peranan manajer dalam mewakili perusahaan dapat menjadi salah satu indikator tingkat kinerja manajer tersebut.

b. Komponen-komponen Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial meliputi kemampuan manajer dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff manajer yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran dapat mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai target yang akan dicapai sehingga memunculkan keyakinan dalam diri manajer karena perasaan dihargai dan dipercaya (Sumurung, 2015:264).

Ada delapan dimensi dari kinerja manajerial yang dijelaskan oleh Afrida (2013), yaitu :

- 1) Perencanaan. Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan dalam hal ini adalah menentukan tujuan-tujuan, kebijakan, arah dari tindakan/pelaksanaan yang diambil. Termasuk juga skedul pekerjaan, membuat anggaran, menyusun prosedur-prosedur, menentukan tujuan, menyiapkan agenda dan membuat program.
- 2) Investigasi. Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk catatan laporan-laporan dan rekening-rekening, inventarisasi, melakukan pengukuran hasil, menyiapkan laporan keuangan, menyiapkan catatan,

melakukan penelitian, dan melakukan analisis pekerjaan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang dilakukan..

- 3) Koordinasi. Pengkoordinasian merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar menukar informasi dengan orang-orang dibagian yang lain dengan tujuan untuk menghubungkan dan menyesuaikan program-program, memberikan sasaran ke departemen lain, melancarkan hubungan dengan manajer-manajer lain, mengatur pertemuan-pertemuan, memberikan informasi terhadap atasan, berusaha mencari, kerjasama dengan departemen lain.
- 4) Evaluasi. Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat dan pengharapan terhadap usulan, laporan atau observasi tentang prestasi kerja, melakukan pemeriksaan terhadap produk, permintaan-permintaan, menilai usulan-usulan dan saran-saran serta ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
- 5) Pengawasan. Pengawasan adalah mengukur dan mengoreksi kinerja individu untuk memastikan bahwa apa yang terjadi sesuai dengan rencana. Pengawasan dilakukan dengan cara mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, memberikan nasihat kepada bawahan, melatih bawahan, menjelaskan tentang aturan-aturan pekerjaan, penugasan, tindakan pendisiplinan, menangani keluhan-keluhan dari bawahan.

- 6) Penilaian staf. Memelihara kondisi kerja dari satu atau beberapa unit yang dipimpin, dengan mengidentifikasi kekuatan kerja, inventarisasi orang-orang yang ada dan merekrut tenaga kerja, melakukan wawancara pekerjaan, pemilihan karyawan, menempatkan, mempromosikan, menilai merencanakan karier, kompensasi dan pelatihan pengembangan calon atau pelaksana yang ada sehingga tugas-tugas dapat dicapai secara efektif dan efisien.
- 7) Negoisasi. Negoisasi yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang-barang atau jasa, negoisasi pajak, menghubungkan para pemasok, melakukan perundingan dengan wakil-wakil penjualan kepada agen-agen atau konsumen.
- 8) Perwakilan. Melakukan kepentingan umum atas organisasi, melakukan pidato-pidato, konsultasi untuk kontrak dengan individu atau kelompok-kelompok di luar individu, pidato-pidato untuk umum, kampanye-kampanye masyarakat, meluncurkan hal-hal baru, menghadiri konferensi-konferensi dan pertemuan dengan klub bisnis.

c. Pentingnya Kinerja Manajerial

Pentingnya kinerja manajerial yang dinyatakan oleh Lase (2020:14) antara lain :

- 1) Memungkinkan tim manajemen yang bertanggung jawab mewujudkan kinerja manajerial dapat bekerja *in concert*.

- 2) Memungkinkan setiap anggota tim melakukan *alignment* atas kinerja yang dihasilkan dengan kinerja anggota tim yang lain.
- 3) Memungkinkan dilakukannya evaluasi terhadap konsistensi kinerja manajerial.
- 4) Memungkinkan dilakukan evaluasi kekuatan dan kelemahan setiap kali lingkungan bisnis menuntut perubahan tertentu.

3. Perilaku Manajer

a. Definisi Perilaku Manajer

Perilaku (*behaviour*) adalah bagaimana cara seseorang dalam melakukan sesuatu. Pada umumnya setiap orang pasti memiliki perilaku yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Perilaku yang terjadi pada setiap individu merupakan hasil dari kondisi yang timbul dari lingkungan internal maupun eksternal individu tersebut. Perilaku individu didorong oleh motif tertentu sehingga menghasilkan perilaku individu tersebut (Sanra, 2021:11).

Perilaku seorang pemimpin merupakan salah satu faktor yang dominan dalam mencapai atau melaksanakan tujuan perusahaan. Perilaku seorang pemimpin mempengaruhi sikap orang-orang yang dipimpinnya disebabkan manusia secara tanpa sadar cenderung meniru orang lain yang dianggap lebih baik dari dirinya (Multazam, 2021:3). Menurut Usman (2007) perspektif perilaku berfokus pada perilaku pemimpin yang dapat diamati, gaya bersikap dan bertindak seperti cara memerintah, cara mengambil keputusan, cara memotivasi, cara berkomunikasi, cara berkoordinasi dan sebagainya sehingga pandangan perilaku ini dikenal dengan sebutan *one best way* (satu jalan terbaik).

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang didasarkan pada pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan. Perilaku tersebut dapat terlihat dari bagaimana cara memberikan perintah, mendelegasikan wewenang, berkomunikasi, memberi motivasi, mengambil keputusan dan lain sebagainya (Multazam, 2021). Ivancevich (2012) menyatakan bahwa cara manajer bekerja, berpikir, dan berperilaku akan menentukan arah keberhasilan perusahaan.

Menurut Sanra (2021), keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran tergantung pada berbagai faktor, diantaranya mampu atau tidaknya manajer dalam organisasi menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya. Manajemen di dalam sebuah perusahaan memiliki beberapa fungsi yaitu perencanaan (*planning*), pengendalian (*controlling*), dan pengambilan keputusan (*decision making*). Fungsi-fungsi tersebut diperankan oleh para manajer dipengaruhi oleh perilaku tiap-tiap manajer tersebut. Keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dapat disebabkan oleh kesalahan ataupun kelemahan dalam proses pengendalian manajemen, terutama perilaku manajemen itu sendiri.

b. Perilaku Manajer terhadap Bawahan

Perilaku kepemimpinan dalam penelitian ini merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja anggota kelompok (Yunira, 2018:25). Perilaku kepemimpinan terhadap bawahannya meliputi :

- 1) Iklim saling mempercayai. Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharap-harapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap legowo menerima kepemimpinan atasannya.
- 2) Penghargaan terhadap ide bawahan. Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide-ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi.
- 3) Memperhitungkan perasaan bawahan. Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.
- 4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan. Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.
- 5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan. Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal

penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan seringkali ditandai dengan perilaku pemimpin yang cenderung memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan diantaranya dengan cara memberikan gaji tepat pada waktunya, memberikan tunjangan, serta memberikan fasilitas yang sebaik mungkin bagi para bawahannya.

- 6) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional. Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan professional. Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.
- 7) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya. Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan

faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

c. Indikator Perilaku Manajer

Yunira (2018:28) menyatakan indikator perilaku pemimpin menurut teori Path-Goal, yaitu sebagai berikut:

1) Kepemimpinan Pengarah (*Directive Leadership*)

Pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan atau arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut.

2) Kepemimpinan Pendukung (*Supportive Leadership*)

Pemimpin bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Pemimpin juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan mereka, status dan kebutuhan-kebutuhan pribadi sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang menyenangkan di antara anggota kelompok.

3) Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*)

Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.

4) Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*)

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan.

- 5) Gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada pegawai atau orang-orang (*Employee-Oriented Style*)

Gaya kepemimpinan ini fokus pada upaya pembinaan personil yang melaksanakan tugas atau pekerjaan tersebut.

4. Pengendalian Kas

a. Definisi Pengendalian

Definisi pengendalian adalah mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga pekerjaan sesuai dengan rencana. Jadi, secara sederhana pengendalian didefinisikan sebagai suatu proses yang menjamin bahwa tindakan yang dilakukan telah sesuai dengan rencana (Muqmirah, 2019:18). Pengendalian pada dasarnya merupakan proses yang menyelaraskan operasi perusahaan dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya untuk memastikan bahwa sumber daya keuangan lembaga digunakan secara efektif dan efisien.

Pengendalian manajemen adalah upaya sistematis untuk membandingkan hasil dengan rencana. Hasil pemantauan sangat penting untuk pencapaian tujuan mereka. Pengertian pengendalian menurut Robbins dan DeCenzo (1995: 344) dalam buku Sugiyanto (2016: 31) adalah : “Pengendalian adalah proses pemantauan aktivitas untuk menjamin bahwa standar dapat terlaksana

sebagaimana direncanakan dan melakukan langkah koreksi terhadap penyimpangan yang berarti. Semua manajer harus terlibat dalam fungsi pengendalian biarpun unit kerjanya telah menjalankan tugas sebagaimana direncanakan.”

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa pengendalian adalah proses mengukur dan mengevaluasi kinerja. Sesungguhnya dari setiap aspek organisasi perusahaan dan pengajuan tindakan korektif bila diperlukan untuk memastikan efektivitas operasi perusahaan sesuai dengan tujuan, kebijakan, sasaran, dan standar perusahaan.

b. Pengendalian Kas

Kas adalah aset perusahaan yang paling likuid. Untuk menjaga likuiditas perusahaan dan menghasilkan keuntungan yang diharapkan serta untuk mendapatkan keamanan kas itu sendiri, maka diperlukan adanya arus uang kas yang lancar setiap saat, dimana manajemen memegang peranan penting dalam menjaga likuiditas tersebut agar perusahaan tetap berada dalam posisi keuangan yang baik.

Pengendalian kas adalah kebijakan dan prosedur yang melindungi aset perusahaan dari kesalahan penggunaan, memastikan bahwa informasi yang disajikan akurat dan meyakinkan bahwa hukum serta peraturan telah diikuti (Muqmirah, 2019:22). Pengendalian kas adalah kegiatan atau proses mengendalikan uang tunai yang dimiliki perusahaan agar selalu tersedia dan memadai serta untuk menghindari terjadinya penyalahgunaan terhadap kas yang

dapat merugikan perusahaan (Agustina, Goh, & Elidawati, 2018:8). Pada dasarnya tujuan pengendalian kas adalah untuk mencapai kas yang optimal.

Menurut Muqmirah (2019:21) agar perusahaan dapat mengatur jumlah kas yang seimbang, yaitu perusahaan tidak memiliki jumlah kas yang berlebihan dan tidak kekurangan kas. Adapun beberapa cara untuk mengendalikan kas, antara lain:

- 1) Mengadakan perencanaan penerimaan dan pengeluaran kas sedemikian rupa, sehingga manajemen dapat menentukan jumlah dana yang diperlukan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.
- 2) Adanya pertanggungjawaban yang tegas atas penerimaan dan pengeluaran kas.
- 3) Pencatatan kas harus sama sekali terpisah dari tugas melakukan pembayaran.
- 4) Dibuat *Safety Cash Balance*, yaitu jumlah minimal kas yang harus dipertahankan perusahaan agar dapat memenuhi kewajiban finansial setiap saat.

Selain itu, untuk mengendalikan kas dapat juga dibuat laporan kas, seperti yang dikemukakan oleh Wilson dan Campbell dalam Muqmirah (2019:22) adalah sebagai berikut: “Ditinjau dari segi pengendalian adalah perlu diketahui bagaimana penerimaan dan pengeluaran kas yang sebenarnya dibandingkan dengan taksirannya. Informasi itu ditunjukkan oleh laporan kas”.

Pengendalian kas memerlukan prosedur yang tepat untuk melindungi penerimaan kas dan pengeluaran kas. Manajemen harus mempunyai pandangan

dan sikap yang profesional untuk memajukan atau meningkatkan hasil yang telah dicapai. Pandangan dan sikap tersebut diungkapkan dalam penelaahan, penyelidikan, analisis dan pengambilan keputusan atas laporan yang menjadi dasar pengendalian kas.

Apabila pada saat pencatatan terdapat selisih jumlah kas secara fisik, maka harus dicari penyebab selisihnya. Selisih ini dapat disebabkan oleh kesalahan pembukuan, kecurangan dengan membulatkan pembayaran yang masuk, dan pengeluaran yang melibatkan pembayaran kecil atau pengambilan uang kecil. Jika tidak ada penyebab selisih yang dapat ditentukan, maka jumlah selisih tersebut diakui dalam akun selisih kas (*cash short and over*) dan laporan laba-rugi pada akhir periode pelaporan yang diklasifikasikan sebagai pendapatan atau biaya lain-lain.

c. **Prosedur Pengendalian Kas**

Prosedur pengendalian kas menurut Muqmirah (2019:24) dilakukan dengan dua prosedur sebagai berikut:

1) Evaluasi Terus Menerus (*Continuous evaluation*)

Evaluasi dilakukan secara terus menerus dan memperhitungkan kemungkinan posisi kas dimasa yang akan datang. Hal ini meliputi evaluasi periodik dan laporan rutin, biasanya bulanan dan estimasi posisi kas yang akan datang (periode sisa).

2) Pengendalian Kas Dengan Catatan Data Harian atau Mingguan

Sebenarnya tujuan pencatatan harian atau mingguan adalah untuk meminimalkan biaya bunga serta mempertahankan jumlah kas yang cukup.

Pengendalian terhadap kas juga meliputi tindakan pengamatan terhadap kas sebagai harta perusahaan, karena kas sering dijadikan objek kekurangan dan penyelewengan. Sesuai dengan sifat-sifat yang dimiliki oleh kas, maka pengendalian kas dilakukan untuk memastikan bahwa:

- a) Setiap pengeluaran kas telah sesuai dengan tujuannya.
- b) Semua uang yang seharusnya diterima, benar-benar diterima oleh perusahaan.
- c) Tidak adanya penyalahgunaan terhadap uang milik perusahaan.

d. Tujuan Pengendalian Kas

Adapun tujuan audit menurut Muqmirah (2019:25) yang digunakan oleh penulis sebagai tujuan pengendalian kas adalah sebagai berikut:

- 1) *Recorded transactions exist (existence)*. Transaksi yang tercatat benar-benar ada (keberadaan). Transaksi penerimaan dan pengeluaran kas yang dicatat adalah dana yang secara aktual diterima dan dikeluarkan oleh perusahaan.
- 2) *Existing transactions are recorded (completeness)*. Seluruh transaksi telah dicatat (kelengkapan). Kas yang diterima telah dicatat dalam jurnal penerimaan kas, dan kas yang dikeluarkan telah dicatat dalam jurnal pengeluaran kas, hal itu dilakukan untuk mencegah penghilangan transaksi di dalam catatan.
- 3) *Recorded transactions are stated at the correct amounts (accuracy)*. Transaksi yang tercatat telah disajikan dengan jumlah yang benar (akurasi). Hal tersebut dilakukan untuk menghindari kekeliruan dalam

perhitungan dan pencatatan jumlah transaksi di berbagai tahap dalam proses pencatatan.

- 4) *Transactions are propely classified (classification)*. Transaksi telah diklasifikasikan dengan tepat (klasifikasi). Pengklasifikasian merupakan kegiatan pengidentifikasian dan pengaturan pos-pos yang memiliki karakteristik yang sama ke dalam kelompok-kelompok.
- 5) *Transactions are recorded on the correct dates (timing)*. Transaksi dicatat pada tanggal yang benar (tepat waktu). Penerimaan kas dan pengeluaran kas dicatat dalam waktu yang sesuai, sehingga mengurangi terjadinya manipulasi.
- 6) *Recorded transactions are properly included in themaster files and are correctly summarized (posting and summarization)*. Transaksi yang tercatat telah dicantumkan dalam berkas induk dan di ikhtisarkan dengan benar (posting dan pengikhtisaran). Transaksi penerimaan kas dan pengeluaran kas yang telah dicatat dalam jurnal akan diposting ke dalam buku besar.

e. Prinsip-prinsip Pengendalian Kas

Prinsip-prinsip pengendalian kas menurut Agustina (2018:6), prinsip-prinsip pengendalian internal yang diterapkan untuk kas, antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Pemisahan tugas. Tugas mencatat penerimaan dan pengeluaran kas harus dipisahkan dari tugas menyimpan dan meyetujui pengeluaran kas.

- 2) Penyetoran ke bank. Semua penerimaan kas harus segera disetor ke bank dalam rekening giro.
- 3) Pemeriksaan mendadak. Pemeriksaan terhadap catatan dan fisik kas harus dilakukan secara mendadak dan tidak dalam interval waktu tertentu.
- 4) Menggunakan cek. Sejalan dengan prinsip nomor 2, semua pengeluaran kas (kecuali kas kecil) harus dilakukan dengan menggunakan cek.

f. Unsur-unsur Pengendalian Kas

Pujiastuti (2008:15) mengemukakan unsur pokok sistem pengendalian intern adalah :

- 1) Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas

Struktur organisasi merupakan "*frame work*" pembagian tanggung jawab fungsional kepada unit-unit organisasi yang dibentuk untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan pokok perusahaan. Struktur organisasi yang tepat bagi suatu perusahaan ditentukan oleh rencana organisasi dan kebijakan manajemen, dimana struktur organisasi yang disusun harus dapat menunjukkan garis-garis wewenang dan tanggung jawab yang jelas. Pembagian tanggung jawab fungsional dalam organisasi didasarkan pada prinsip-prinsip berikut:

- a) Harus dipisahkan fungsi penyimpanan kas dan fungsi akuntansi.

Berdasarkan unsure pengendalian intern yang baik, fungsi akuntansi harus dipisahkan dari kedua fungsi pokok yang lain: fungsi operasi dan fungsi penyimpanan. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga

kekayaan perusahaan dan menjamin ketelitian dan keandalan data akuntansi. Dengan kata lain sistem yang menggabungkan fungsi akuntansi dengan kedua fungsi pokok yang lain akan membuka kesempatan bagi karyawan perusahaan untuk melakukan kecurangan dengan mengubah catatan akuntansi untuk menutupi kecurangannya. Dalam struktur organisasi, fungsi kas berada ditangan bagian kassa dan fungsi akuntansi berada di tangan bagian jurnal. Pemisahan kedua fungsi pokok ini akan mencegah terjadinya penggunaan kas dari hasil usaha oleh bagian kassa untuk kepentingan pribadinya.

b) Semua fungsi tidak boleh diberi tanggung jawab penuh untuk melakukan semua tahap suatu transaksi. Hal ini dilakukan untuk menutup peluang terbukanya kemungkinan terjadinya pencatatan transaksi yang sebenarnya tidak terjadi, sehingga data akuntansi yang dihasilkan akan dapat dipercaya kebenarannya dan akan menjamin kekayaan perusahaan.

2) Sistem otorisasi dan prosedur pencatatan

Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya. Wewenang dan prosedur pencatatan dalam suatu perusahaan merupakan alat manajemen untuk mengadakan pengawasan terhadap operasi transaksi-transaksi yang terjadi. Wewenang mengarah pada dapat tidaknya suatu kegiatan usaha atau transaksi dilakukan yaitu dengan otorisasi dari pejabat yang memiliki wewenang menyetujui terjadinya transaksi tersebut.

Sedangkan, prosedur dapat diartikan sebagai tata cara mengerjakan sesuatu yang harus ditaati dalam setiap kegiatan. Dalam setiap prosedur digunakan dokumen-dokumen yang merupakan bukti terjadinya transaksi dan juga sebagai dasar untuk pencatatan akan menyebabkan diperolehnya informasi dan analisis yang teliti dan dapat diandalkan. Dalam melaksanakan transaksi pembelian misalnya, sistem wewenang diatur sebagai berikut:

- a) Kepala fungsi gudang: berwenang mengajukan permintaan pembelian dengan surat permintaan pembelian yang ditujukan kepada fungsi pembelian.
- b) Kepala fungsi pembelian: berwenang menandatangani surat order pembelian yang diterbitkan oleh fungsi pembelian.
- c) Kepala fungsi penerimaan: berwenang menandatangani laporan penerimaan barang yang diterbitkan oleh fungsi penerimaan.
- d) Kepala fungsi akuntansi: berwenang menandatangani bukti kas keluar yang dipakai sebagai dasar pencatatan terjadinya transaksi pembelian.

Prosedur pencatatan transaksi pembelian diatur sebagai berikut:

Fungsi akuntansi melakukan pencatatan terjadinya kewajiban (utang) kepada pemasok atas dasar bukti kas keluar yang didukung oleh dokumen-dokumen surat permintaan pembelian, surat order pembelian, laporan penerimaan barang dan faktur dari pemasok yang dihasilkan melalui sistem otorisasi tersebut diatas.

3) Praktik yang sehat

Praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap organisasi. Yang dimaksud praktik yang sehat adalah pelaksanaan tugas masing-masing bagian sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam lingkungan intern perusahaan. praktik yang sehat dapat dilaksanakan apabila struktur organisasi dan prosedur yang disusun telah memisahkan tugas-tugas dan wewenang sehingga timbul internal *check* antar bagian yang terkait. Cara-cara yang bisa ditempuh perusahaan dalam menciptakan praktik yang sehat antara lain:

- a) Penggunaan formulir bernomor urut tercetak yang pemakaiannya harus dipertanggung jawabkan oleh yang berwenang.
 - b) Pemeriksaan mendadak.
 - c) Perputaran jabatan (*job rotation*).
 - d) Setiap transaksi tidak boleh dilaksanakan dari awal sampai akhir oleh satu orang atau satu unit organisasi, tanpa campur tangan dari orang atau unit organisasi lain.
 - e) Secara periodik diadakan pencocokan fisik kekayaan dengan catatannya.
 - f) Keharusan pengambilan cuti bagi karyawan yang berhak.
 - g) Pemebentukan unit organisasi yang bertugas untuk mengecek efektifitas unsur-unsur sistem pengendalian intern yang baik.
- 4) Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggungjawab

Bagaimana baiknya struktur organisasi, sistem otorisasi dan prosedur pencatatan serta berbagai cara yang diciptakan untuk mendorong

praktik yang sehat, semuanya sangat tergantung pada manusia yang melaksanakannya. Unsur mutu karyawan ini merupakan unsur pengendalian intern yang paling penting. Jika karyawan yang dimiliki perusahaan adalah kompeten dan dapat dipercaya, berbagai elemen sistem pengendalian intern yang lain dapat ditiadakan. Kompetensi dapat diartikan sebagai karyawan yang memenuhi kualifikasi untuk melaksanakan tugas tertentu yang telah ditentukan dalam rencana organisasi. Kompetensi dan kejujuran pelaksana bagi suatu perusahaan menjadi unsur penting dalam membentuk sistem pengendalian yang baik. Cara yang dapat ditempuh adalah:

- a) Seleksi calon karyawan berdasarkan persyaratan yang dituntut oleh pekerjaannya.
- b) Pengembangan pendidikan karyawan selama menjadi karyawan perusahaan, sesuai dengan tuntutan perkembangan pekerjaannya..

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu terkait dengan Kinerja Manajerial dan Perilaku Manajer terhadap Pengendalian Kas yang dijadikan sebagai bahan dalam penelitian ini. Adapun hasil penelitian terdahulu diantaranya:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Tahun	Judul Penelitian
1.	Maya Sari	2018	Pengaruh Pengendalian Intern dan Perilaku Manajer Terhadap <i>Corporate Governance</i> serta Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan BUMN di Kota Medan.
2.	St. Muqmirah	2019	Analisis Perencanaan dan Pengendalian Kas Terhadap Profitabilitas Pada PT Topabiring Trans Logistik Kabupaten Pangkep.
3.	Yunira	2018	Pengaruh Motivasi dan Perilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPRS Safir Bengkulu.
4.	Nova Andriyanto	2013	Pengaruh Pengendalian Intern dan Penerapan Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada PT BRI (Persero) Tbk Cabang Jember).
5.	Deka Efalba	2019	Pengaruh Pengendalian Internal dan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial (Survey pada Perusahaan Bank Umum yang ada di Kota Bandung).

C. Sintesis Teori dan Hasil Penelitian Kerangka Pikir

Penelitian ini akan membahas kinerja manajerial dan perilaku manajer terhadap pengendalian kas, penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maya (2018) yang berjudul “Pengaruh Pengendalian Intern dan Perilaku Manajer Terhadap *Corporate Governance* serta Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan BUMN di Kota Medan” hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa pengendalian intern, perilaku manajer dan *corporate governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Adapun perbedaan dari penelitian ini terlihat dari analisis data yang digunakan oleh Maya Sari (2018) menggunakan regresi.

Penelitian yang dilakukan oleh Efalba (2019) juga memiliki persamaan pada penelitian ini, adapun judul yang diangkat adalah “Pengaruh Pengendalian Internal dan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial (Survey Pada Perusahaan Bank Umum yang ada di Kota Bandung)” hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengendalian internal dan sistem informasi akuntansi manajerial berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Perbedaan dari penelitian ini yaitu, pada penelitian terdahulu berfokus pada pengendalian internal dan sistem informasi akuntansi manajemen sedangkan penelitian ini berfokus pada kinerja manajerial dan perilaku manajer.

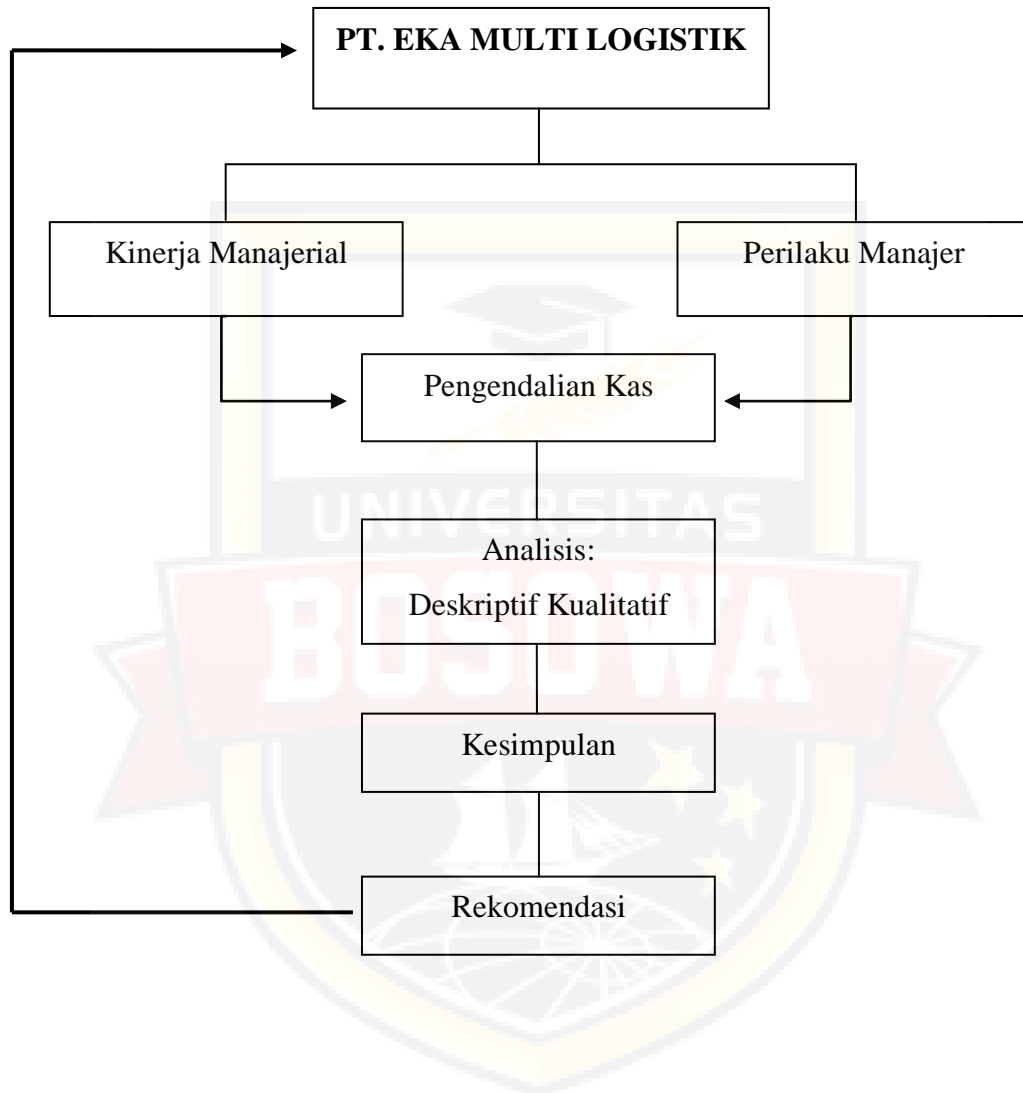
D. Kerangka Konseptual

Variabel penelitian adalah kinerja manajerial, perilaku manajer dan pengendalian kas. Pembuatan skripsi ini melalui beberapa tahapan untuk sampai

pada kesimpulan yang relevan dan dapat dibuktikan secara teoritis. Tahapan penelitian dari karya ini adalah:

1. Mengidentifikasi masalah penelitian. Penulis menemukan identifikasi berdasarkan fenomena yang terjadi atau metode kerja yang dilakukan oleh perusahaan.
2. Melakukan observasi lapangan terkait dengan praktek kinerja manajerial dan perilaku manajer di lapangan, dalam hal ini di PT. Eka Multi Logistik.
3. Melakukan explorasi bahan teori dalam hal ini dari buku perpustakaan, website, jurnal akuntansi dan hal-hal lain yang dapat melengkapi teori yang dibahas.
4. Membandingkan dan menganalisis praktek dan teori terkait dengan kinerja manajerial dan perilaku manajer. Melakukan analisis tentang perbedaan praktik subjek dengan teori dan implikasinya terhadap pengendalian kas.
5. Menarik kesimpulan dan saran.

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan suatu keadaan atau sifat sebagaimana adanya. Menurut Sugiyono (2011), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *post positivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif atau kualitatif dan hasil penelitian ini lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Menurut Intan (2017:8) menjelaskan metodologi kualitatif sebagai prosedur yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif merupakan sebuah pendekatan atau metode penelitian menekankan pada analisis atau deskripsi. Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan mengeksplor bagaimana hubungan kinerja manajerial dan perilaku manajer terhadap pengendalian kas pada PT. Eka Multi Logistik.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di PT. Eka Multi Logistik yang terletak di Jalan Kalimantan No. 65 Makassar, Sulawesi Selatan 90173 Indonesia. Adapun

waktu yang penulis butuhkan dalam penelitian ini di perkirakan kurang lebih selama 2 bulan.

C. Fokus dan Deskripsi Fokus

Fokus penelitian ini dimaksudkan untuk membatasi studi kualitatif sekaligus membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan mana yang tidak relevan (Moleong, 2010). Penelitian ini akan difokuskan pada “Analisis Kinerja Manajerial dan Perilaku Manajer terhadap Pengendalian Kas pada PT. Eka Multi Logistik”. Fokus pada penelitian ini akan membandingkan teori kinerja manajerial dan perilaku manajer dan realita penerapan pada pengendalian kas pada objek penelitian.

D. Sampel Data Penelitian

Teknik identifikasi informan yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono, teknik *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2010:300).

Informan (narasumber) penelitian ini adalah seseorang yang memiliki informasi tentang objek penelitian tersebut. Informan penelitian ini diperoleh dari wawancara langsung yang disebut sebagai narasumber. Informan dalam penelitian ini adalah direktur dan manajer (kepala divisi) perusahaan PT. Eka Multi Logistik.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan dalam penelitian untuk mengukur dan mengumpulkan data. Instrumen penelitian adalah alat yang

digunakan peneliti untuk mengukur fenomena alam dan sosial yang menjadi fokus peneliti, dimana secara khusus disebut variabel. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan wawancara sebagai instrumen, yaitu dialog yang digunakan pewawancara untuk memperoleh informasi.

F. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif-kualitatif. Data deskriptif kualitatif, yaitu pola pikir yang berusaha memahami sesuatu fenomena atau kejadian dengan jalan menjelaskan keadaan fenomena atau kejadian itu seperti apa adanya atau menjelaskan tangkapan peneliti tentang fenomena atau kejadian itu (Kasiran, 2008).

2. Sumber Data

- a. Data primer adalah informasi yang dikumpulkan secara langsung dari perusahaan melalui wawancara dan observasi langsung dengan tujuan untuk memperoleh informasi dari perusahaan, seperti latar belakang perusahaan, struktur organisasi, tanggung jawab masing-masing divisi perusahaan, dan data-data lain yang bersangkutan dengan penelitian.
- b. Data sekunder adalah informasi tidak langsung tentang perusahaan yang dikumpulkan melalui internet atau buku-buku sebagai bahan referensi untuk mendukung penelitian.

G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik dokumentasi dan wawancara. Peneliti menggunakan studi dokumentasi dengan

informasi yang diperoleh dan dikumpulkan dari berbagai dokumen-dokumen yang diperoleh dari perusahaan dan wawancara dengan karyawan bagian dalam hal ini manajer (kepala divisi) yang berhubungan dengan data yang diperlukan.

1. Wawancara

Wawancara adalah tanya jawab secara lisan antara dua orang atau lebih secara langsung atau percakapan dengan tujuan tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Hardani, 2020:137).

2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah catatan peristiwa. Dokumentasi tersebut dapat berupa tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumentasi menurut Sugiyono (2015) adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian.

H. Teknik Analisis Data

Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan metode deskriptif. Teknik yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif kualitatif.

Analisis deskriptif kualitatif digunakan untuk menjelaskan kinerja manajerial dan perilaku manajer terhadap pengendalian kas pada PT. Eka Multi Logistik. Analisis dilakukan dengan cara menggambarkan kinerja manajerial dan

perilaku manajer kemudian menganalisis penerapan atau hubungannya dalam pengendalian kas pada PT Eka Multi Logistik.

I. Rencana Pengujian Keabsahan Data

Teknik yang digunakan untuk pengujian keabsahan data dalam penelitian ini adalah dengan teknik triangulasi. Tujuan dari teknik ini adalah untuk memverifikasi keakuratan data dengan membandingkan data yang diperoleh dari sumber lain pada berbagai tahapan penelitian di lapangan.

J. Operasionalisasi Konsep

Definisi operasional disajikan dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana tingkat pemahaman dalam penelitian. Adapun definisi operasional dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1

Operasional Konsep

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Kinerja Manajerial (Mahoney, 1963)	Kinerja manajerial yaitu ukuran seberapa efektif dan efisien manajer dalam mengelola dan melaksanakan tujuan organisasi. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan keefektifan organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan 2. Investigasi 3. Koordinasi 4. Evaluasi 5. Pengawasan 6. Penilaian staf 7. Negoisasi 8. Perwakilan

<p>Perilaku Manajer (Handoko, 2016)</p>	<p>Perilaku yang dimaksud adalah salah satu cabang ilmu yang mempelajari tentang pengaruh individu, grup, dan struktur, yang mempunyai perilaku dalam organisasi, dengan tujuan mengaplikasikan pengetahuan dalam mempengaruhi kinerja manajer untuk memperbaiki efektivitas perusahaan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan Pengarah 2. Kepemimpinan Pendukung 3. Kepemimpinan Partisipatif 4. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi 5. Gaya Kepemimpinan Berorientasi ke Pegawai
<p>Pengendalian Kas (Mulyadi, 2001)</p>	<p>Pengendalian kas adalah kegiatan atau proses mengendalikan uang tunai yang dimiliki perusahaan agar selalu tersedia dan memadai serta untuk menghindari terjadinya penyalahgunaan terhadap kas yang dapat merugikan perusahaan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Struktur organisasi yang memisahkan tanggungjawab fungsional secara tegas 2. Sistem otorisasi dan prosedur pencatatan 3. Praktik yang sehat 4. Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawab

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Profil Perusahaan

PT. Eka Multi Logistik merupakan perusahaan Jasa Pengurusan Transportasi (JPT) darat dan laut yang telah bergelut di bidang transportasi barang untuk ekspor, impor dan lokal sejak 2018. Perusahaan ini terletak di Jalan Kalimantan No. 67 Makassar. Dengan latar belakang tim yang telah berpengalaman di berbagai bidang jasa transportasi, perusahaan ini juga berhasil menjalin kerjasama dengan beberapa perusahaan ternama nasional, serta rutin melayani pengiriman-pengiriman dalam jumlah besar.

Perusahaan ini resmi secara hukum terdaftar di bulan September 2018 di hadapan notaris Hj. Andi Mindaryana Yunus, SH. dengan nama PT. Eka Multi Logistik dan telah memperoleh pengesahan pendirian badan hukum perseroan terbatas secara resmi oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-0046121.AH.01.01 Tahun 2018. Legalitas dari Kementerian Perhubungan, Pemprov Sulawesi Selatan serta dari Pelindo Makassar juga menjadi dasar dari operasional perusahaan. Selain itu, seluruh direksi dan karyawan juga telah didaftarkan dalam program BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan sebagai bentuk perlindungan perusahaan terhadap SDM nya.

Berdasarkan dari penjelasan diatas mengenai legalitas dan rekanan pada PT Eka Multi Logistik, berikut daftar legalitas yang dimiliki oleh PT Eka Multi Logistik beserta *customer* dan rekanan:

a. Legalitas

- 1) Akta pendirian perseroan terbatas
- 2) Pengesahan badan hukum PT dari KEMENKUMHAM
- 3) NPWP
- 4) NIB dan TDP
- 5) SIUP menengah
- 6) SIUP JPT (Jasa Pengurusan Transportasi)
- 7) Registrasi Pemprov Sul-Sel perusahaan JPT
- 8) Otoritas pelabuhan Makassar

b. *Customer* dan rekanan

- 1) Pos Logistik Indonesia
- 2) Semen Tonasa
- 3) Padi Mas Prima
- 4) Pura Barutama
- 5) Sukses Aluminium Super
- 6) Adhi Karya
- 7) Alfa Mart
- 8) Nassa Jaya Glass
- 9) Indomaret
- 10) Salam Pacific Indonesia Lines
- 11) TPIL Logistics
- 12) Meratus Line
- 13) Tanto Intim Line

- 14) Temas Tbk
- 15) Kalla Lines
- 16) OOCL Logistics Indonesia
- 17) Global Transportasi Nusantara
- 18) Sinar Baru Logistik

2. Visi dan Misi

VISI:

- a. Menjadi ekspedisi terintegrasi (*one stop service*) untuk semua kebutuhan pengiriman barang.
- b. Perusahaan yang memiliki jaringan seluruh Indonesia.
- c. Membuka lapangan kerja seluas-luasnya.
- d. Menjadi perusahaan berdaya saing global.

MISI:

- a. Memberikan pelayanan tercepat dan terbaik pada pelanggan.
- b. Memberikan edukasi pada pelanggan berhubungan dengan pengiriman.
- c. Membuka peluang kerjasama dengan agen-agen di daerah lain.
- d. Menjadi agen pelayaran internasional ataupun agen *forwarding* internasional.

3. Layanan Jasa Perusahaan

- a. Layanan pengiriman barang domestik via container 20 feet dan 40 feet.
 - 1) *Door to door*
 - 2) *Door to port*
 - 3) CY-CY

- 4) Pemuatan
 - 5) *Dooring / pengantaran*
- b. Layanan pengiriman kendaraan bermotor (mobil, motor dan truk).
 - c. Layanan pengurusan barang untuk ekspor via kontainer 20 feet dan 40 feet.
 - 1) *Freight forwarding*
 - 2) Dokumen PEB (*bea cukai*)
 - 3) Dokumen SKA / COO (perdagangan)
 - 4) Dokumen *phytosanitary* (karantina tumbuhan)
 - 5) Dokumen *health sertifikat* (karantina ikan)
 - 6) *Undername ekspor*
 - d. Layanan pengurusan barang impor via container 20 feet dan 40 feet
 - 1) Jasa kepabeanan PIB / *custom clearance*
 - 2) Pengurusan jalur merah (SPJM)
 - 3) Pengantaran barang ke tujuan
 - 4) *Undername impor*

4. Logo Perusahaan

Logo adalah suatu gambar atau sketsa dengan arti tertentu dan mewakili suatu arti dari perusahaan, daerah, organisasi, produk, negara, lembaga dan hal lainnya membutuhkan sesuatu yang singkat dan mudah diingat sebagai pengganti dari nama sebenarnya (Safitri, 2022).

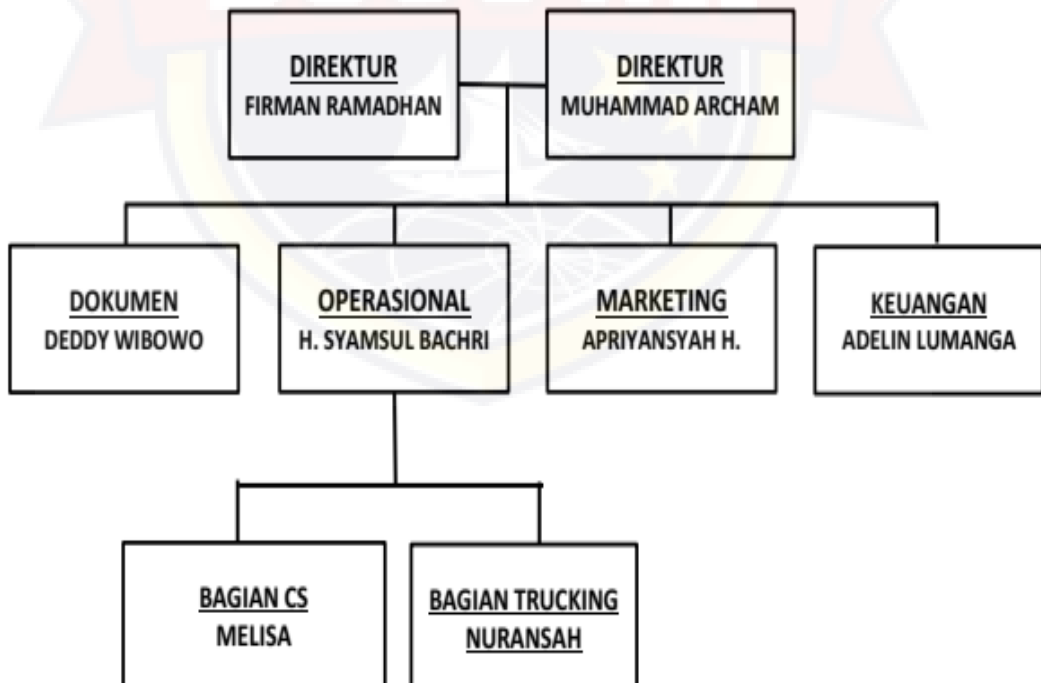
Gambar 4.1
Logo Perusahaan



Sumber: PT Eka Multi Logistik, 2023

5. Struktur Organisasi

Gambar 4.2
Struktur Organisasi



Sumber: PT. Eka Multi Logistik, 2023

6. *Job Description*

a. Direktur

- 1) Memimpin perusahaan dan menerapkan beberapa kebijakan.
- 2) Merencanakan dan mengawasi seluruh kegiatan perusahaan.
- 3) Mengatur pembagian kerja antara unit-unit perencanaan dan pelaksanaan perencanaan.
- 4) Menerapkan strategi untuk mencapai visi dan misi.

b. Bagian Dokumen

- 1) Membantu *management representative* dalam melakukan prosedur pengendalian dokumen dan rekaman mutu.
- 2) Memasukkan data dokumen ke dalam register dokumen dan memastikan bahwa informasi yang dimasukan sudah akurat dan *up to date*.
- 3) Otentikasi dokumen sebelum transmisi.
- 4) Melakukan perubahan pada dokumen jika diperlukan dengan berkoordinasi kepada *management representative*.
- 5) Memastikan semua dokumen telah disosialisasikan dan didistribusikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.
- 6) Memastikan bahwa semua dokumen disimpan dan dijaga dari kerusakan serta mudah untuk dilacak.
- 7) Menarik atau memusnahkan dokumen yang sudah kadaluarsa.

c. Bagian Operasional

- 1) Bertanggungjawab atas seluruh yang berhubungan dengan operasional perusahaan.
- 2) Bertanggungjawab pada pengembangan kualitas produk dan karyawan yang terlibat dengan bagian produksi.
- 3) Memantau, mengontrol dan menentukan semua persyaratan dalam proses operasi perusahaan.
- 4) Merencanakan dan mengkoordinasikan masalah keuangan untuk kebutuhan operasional perusahaan.

d. Bagian Marketing

- 1) Membuat materi marketing dan promosi.
- 2) Mendeskripsikan dan mengelola produk perusahaan.
- 3) Mengatur kampanye marketing.
- 4) Komunikasi internal perusahaan.
- 5) Mengelola sosial media.
- 6) Melakukan riset pasar dan konsumen.
- 7) Memasarkan produk secara menarik dan detail.

e. Bagian Keuangan

- 1) Bertanggungjawab terhadap kinerja keuangan suatu perusahaan.
- 2) Bertanggungjawab terhadap pembuatan laporan keuangan.
- 3) Melakukan pengawasan pada laporan keuangan perusahaan.
- 4) Menyusun strategi dan meningkatkan pertumbuhan keuangan perusahaan.

- 5) Meminimalkan risiko finansial yang dapat mengancam keberlangsungan perusahaan.

f. Bagian *Customer Service*

- 1) Menjalin komunikasi yang baik dengan pelanggan.
- 2) Mempertahankan citra perusahaan yang positif.
- 3) Memberikan solusi atas segala permasalahan yang dihadapi pelanggan dengan bahasa yang mudah dipahami.
- 4) Menjaga dan meningkatkan kepuasan pelanggan serta memberikan pelayanan yang baik.

g. Bagian *Trucking*

- 1) Mengatur operasional unit.
- 2) Memastikan unit siap jalan.
- 3) Pengecekan *service*.
- 4) *Follow up* keluhan *customer*.
- 5) Monitor surat jalan.
- 6) *Preparation truck and driver base on schedule*.

B. Temuan Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan peneliti, temuan yang diperoleh adalah bahwa, PT Eka Multi Logistik merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang jasa pengurusan transportasi (JPT) darat dan laut yang telah bergelut di bidang transportasi barang untuk ekspor, impor dan lokal sejak tahun 2018. Perusahaan ini memiliki 11 karyawan yang terdiri dari 2 (dua) direktur, bagian dokumen,

bagian operasional yang membawahi bagian *customer service* dan bagian *trucking*, bagian marketing, dan bagian keuangan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan melakukan wawancara terhadap pihak PT Eka Multi Logistik yang diwakili oleh Bapak Muhammad Archam selaku direktur yang mengatakan bahwa setiap kepala bagian memiliki tugas dan fungsi yang telah ditetapkan sesuai dengan tanggungjawab masing-masing, namun itu semua tidak terlepas dari pengawasan dari direktur yang melakukan pengecekan secara berkala. Pak Archam selaku direktur mengatakan bahwa beliau bersama Bapak Eka secara berkala akan memonitor setiap kegiatan bawahannya baik yang di kantor maupun dilapangan. Di PT Eka Multi Logistik setiap unit memiliki laporan masing-masing, apalagi mengenai permintaan biaya, sebagai contoh yang sering melakukan permintaan biaya adalah bagian operasional, sebagai laporan jalan yang dilakukan di lapangan. Hal tersebut dilakukan agar unit keuangan dapat mengontrol kas masuk dan kas keluar perusahaan dan mencatat setiap transaksi yang terjadi.

Berdasarkan klarifikasi tersebut kinerja manajerial dan perilaku manajer terhadap pengendalian kas pada PT Eka Multi Logistik dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Kinerja Manajerial Terhadap Pengendalian Kas

Pemegang tanggung jawab besar dalam manajemen puncak adalah pemimpin yakni dalam kasus ini direktur PT Eka Multi Logistik. Seperti yang diketahui bahwa di PT Eka Multi Logistik memiliki dua direktur yang masing-masing memegang otoritas atas setiap kegiatan atau transaksi dalam perusahaan.

Akan tetapi, komunikasi diantara dua pemimpin tersebut terjalin dengan baik, mereka saling mengontrol bawahannya masing-masing agar transaksi apapun baik didalam maupun diluar kantor dapat mereka ketahui. Sebagai seorang pemimpin melakukan koordinasi, pengawasan, perencanaan, investigasi dan evaluasi harus selalu dilakukan dengan tujuan agar mengukur kinerja manajerial (pemimpin) sebagai totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu perusahaan atau organisasi. Dalam kasus ini, peneliti menitik beratkan pada pengendalian kas yang dilakukan di perusahaan PT Eka Multi Logistik. Menurut Bapak Archam selaku direktur perusahaan mengatakan bahwa “Proses pengendalian kas yang dilakukan oleh PT Eka Multi Logistik sudah diterapkan dengan baik”, yaitu :

“setiap *request* atau laporan yang datang akan selalu dilaporkan terlebih dahulu kepada kepala bagian keuangan, dari bagian keuangan akan memproses dan menginput setiap rincian biaya-biaya tersebut. Setelah itu, bagian keuangan akan memposting dan melaporkan hal tersebut kepada saya selaku pemegang tanggung jawab untuk meng-*approve* nya”.

Dari penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa setiap transaksi di PT Eka Multi Logistik tidak luput dari pengawasan dan kontrol dari pemimpin. Ini menunjukkan bahwa kinerja seorang pemimpin sebagai tolak ukur untuk evaluasi berkala mengenai efektivitas operasional suatu perusahaan atau organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan tujuan, standar, dan kriteria tertentu. Pengawasan dan perencanaan pada PT Eka Multi Logistik dilakukan secara efektif oleh seorang pemimpin dalam hal ini baik direktur maupun kepala unit, karena dengan adanya pengawasan tersebut seorang karyawan mendapatkan perhatian, bimbingan dan pengarahan dari atasannya, sehingga perusahaan berharap karyawan dengan sendirinya akan berusaha memberikan yang terbaik

untuk perusahaan. Berikut pernyataan dari Ibu Elin selaku kepala bagian keuangan di PT Eka Multi Logistik:

“untuk sistem pengendalian kas disini sudah diterapkan, disini saya sebagai kepala bagian keuangan dan penanggungjawab dari pengelolaan dan pengawasan terhadap kontrol kas keluar dan kas masuk jika ada transaksi”.

Perencanaan merupakan suatu sistem untuk melaksanakan dan mengevaluasi setiap kegiatan, karena fungsi perencanaan pada hakekatnya adalah menetapkan standar prestasi sebagai tolak ukur keberhasilan. Selain itu, perencanaan yang dilakukan di PT Eka Multi Logistik sebagai dasar untuk melakukan pengawasan, pengendalian dan bahkan juga sebagai penilaian. Pengendalian kas yang dilakukan sangat penting hal ini dikarenakan kas adalah salah satu aset perusahaan yang sangat mudah diselewengkan, apa lagi di PT Eka Multi Logistik selalu terjadi arus kas yang berjumlah besar.

Arus kas yang terjadi pada PT Eka Multi Logistik ada dua bentuk yaitu kas masuk (*cash inflow*) dan kas keluar (*cash outflow*). Kas masuk yang terdapat pada PT Eka Multi Logistik adalah kas yang didapatkan dari hasil penjualan jasa baik secara tunai maupun penerimaan hasil dari piutang yang telah dijadwalkan sesuai dengan penjualan kredit yang dilakukan oleh PT Eka Multi Logistik. Sedangkan, kas keluar pada PT Eka Multi Logistik adalah pengeluaran biaya-biaya operasional agar PT Eka Multi Logistik dapat tetap beroperasi. Salah satu bentuk pengeluaran kas adalah untuk pembayaran gaji karyawan. Menurut Ibu Elin selaku kepala bagian keuangan, singkat proses penerimaan dan pengeluaran kas di PT Eka Multi Logistik, sebagai berikut:

“disini saya dibantu oleh anggota saya untuk melakukan pencatatan kas masuk ataupun kas keluar. Setiap customer melakukan penyeteran kas baik

itu tunai maupun piutang, maka kami akan mengeluarkan faktur atau invoice. Faktur ini dibuat 3 rangkap, diberikan kepada customer, untuk keperluan pencatatan akuntansi dan satunya lagi sebagai arsip. Nah, selain itu untuk pengeluaran kas sendiri untuk pembayaran gaji karyawan, saya menerima rekap data karyawan dan absensinya dari pak Arham, kemudian saya membuat daftar gaji dan slip gaji sebanyak 2 rangkap, setelah itu saya akan menyerahkan slip transfer kepada bank untuk melakukan transfer gaji pada rekening masing-masing karyawan”.

Berikut ini penjelasan dari Bapak Arham mengenai prosedur pengendalian kas di PT Eka Multi Logistik sebagai berikut:

“saya ambil contoh dari permintaan biaya yang dilakukan bagian operasional, mereka terlebih dahulu membuat laporan penggunaan dana operasional (bongkar/muat, local, export & import) yang sudah ditentukan, kemudian laporan tersebut diberikan ke bagian keuangan, ditangani langsung oleh kepala bagian keuangan Ibu Elin, beliau kemudian membuatkan nomor jobsitnya semua yang dia rekap mulai dari muatan ini kemudian muatan itu. Setelah jelas baru kemudian beliau posting, setelah di posting kemudian dia infokan ke saya. Sisa saya yang *approve* otomatis, saya masuk ke internet bisnisnya. Saya kemudian lanjut ke bagian pelayaran, dari situ saya lihat dulu bagaimana jalur/rute trackingnya apakah sudah sesuai dengan yang dilaporkan. Jika sudah jelas maka saya akan berikan otorisasi”.

Dari penjelasan diatas mengindikasikan bahwa PT Eka Multi Logistik menerapkan dengan baik sistem pengendalian kas yang tidak terlepas dari peran pemimpin maupun kepala bagian setiap unit di PT Eka Multi Logistik. Pengendalian yang dilakukan PT Eka Multi Logistik yaitu pemisahan tugas dan pencatatan yang tepat untuk setiap transaksi yang dilakukan. Dengan begitu maka aktivitas kerja karyawan dapat terorganisir dengan baik dan dapat menghindari penyimpangan kas. Seperti yang dikatakan oleh Pak Arham, yaitu :

“untuk pembagian unit disini, ada 6 selain direktur yaitu saya dan pak Eka, kemudian ada unit bagian keuangan yang dikepalai ibu Elin, bagian marketing oleh Apriyansyah, bagian operasional oleh pak Haji Syamsul, bagian dokumen oleh pak Deddy, untuk CS ada Melisa, dan terakhir bagian Trucking yang ditanggungjawabkan kepada Nuransah”.

Berdasarkan data yang diperoleh dari PT Eka Multi Logistik, maka laba bersih mulai dari tahun 2019-2021 dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.1
Laba Bersih dan Ekuitas
PT Eka Multi Logistik
Tahun 2019-2021

Tahun	Laba Bersih (Rp)
2019	576.043.607,83
2020	655.748.567,21
2021	1.800.723.544,43

Sumber : Data diolah (PT Eka Multi Logistik), 2023

Berdasarkan tabel 4.1 diatas dapat disimpulkan bahwa laba bersih yang diperoleh PT Eka Multi Logistik dalam tiga tahun belakang menunjukkan peningkatan yang cukup besar. Pada tahun 2019 perusahaan memperoleh laba bersih sebesar Rp. 576.043.607,83 sedangkan pada tahun 2020 perusahaan mampu memaksimalkan laba yang diperoleh yaitu sebesar Rp. 655.748.567,21. Sedangkan pada tahun 2021 perusahaan kembali mengalami peningkatan laba sebesar Rp. 1.800.723.544,43. PT Eka Multi Logistik dalam meningkatkan profitabilitasnya yang dilakukan yaitu pengendalian kas. Pengendalian kas akan mengontrol proses keluar dan masuknya kas, dimana ini berimbas pada laba yang didapatkan PT Eka Multi Logistik. Pengendalian kas yang dilakukan PT Eka Multi Logistik cukup baik sehingga menghasilkan profitabilitas yang cukup besar,

serta berefek pada peningkatan pendapatan PT Eka Multi Logistik tahun 2019-2021.

2. Perilaku Manajer Terhadap Pengendalian Kas

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan apalagi di saat ini dimana semua serba terbuka. Oleh karena itu, diperlukannya suatu kepemimpinan yang dapat memberdayakan karyawannya. Menurut Bapak Arham selaku direktur PT Eka Multi Logistik, mengatakan bahwa:

“hubungan antara atasan dan bawahan bersifat terbuka, tidak ada perbedaan antara masing-masing karyawan, disini kita selain bekerja dengan masing-masing tanggungjawab, juga disela-sela pekerjaan kita juga saling *sharing*, diskusi, maupun bertukar pendapat. Itu dilakukan agar komunikasi tetap terjaga dan tidak terjadi ketegangan antara atasan dengan bawahan”.

Berdasarkan penjelasan diatas, PT Eka Multi Logistik memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja dengan sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan disamping tetap menjaga hubungan satu sama lain di dalam perusahaan. Sebagai *feedback* PT Eka Multi Logistik mengeluarkan *Sharing dividen* yang diberikan per tiga bulan sekali berkisar antara 10%-15% tergantung dari besaran laba yang diperoleh, adapun bonus yang dikeluarkan hanya jika mencapai target. Pemberian bonus tersebut sebagai motivasi demi peningkatan kinerja pegawai. Berikut pernyataan Pak Arham selaku direktur PT Eka Multi Logistik, yaitu:

“karyawan dikasih kek bonus 10%-50% dari setiap perolehan keuntungan yang didapat. Jadi, misalkan saya yah ambil 13%, nah 2% nya saya lempar ke bagian keuangan supaya mereka rajin buat invoice customer saya. Seperti juga pak Iyan, dia keluarkan 2%-3% untuk diberikan ke yang lain”.

Berikut penuturan dari Ibu Elin selaku kepala bagian Keuangan mengenai hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya yang terjadi di PT Eka Multi Logistik, sebagai berikut:

“Hubungan kami disini betul-betul terjaga, senantiasa menjaga komunikasi jangan sampai ada yang misscom, jadi hubungan kerja disini itu terjalin dan tidak sampai buat kita bosan ya, apalagi pak Eka dan pak Arham orang yang terbuka, suka ajak kami diskusi bareng soal rencana-rencana untuk perusahaan kita ini agar tetap berjalan hingga masa mendatang. Seperti contohnya renovasi kantor ini, saya sebagai bagian dari devisi keuangan ikut serta dari perencanaan-perencanaan tersebut, mulai dari segala perincian biaya itu selalu saya ketahui dan kontrol, baik itu pengeluaran yang kecil atau yang besar. Kenapa saya tetap kontrol semua pengeluaran-pengeluaran tersebut, agar saya bisa mengatur dan menentukan jumlah kas yang diperlukan baik itu untuk jangka panjang maupun jangka pendek, supaya jumlah kas yang kami pegang tetap seimbang dan dapat memenuhi kewajiban finansial perusahaan setiap saat.”

Dari penjelasan diatas mengindikasikan bahwa hubungan kerja di PT Eka Multi Logistik terjalin dengan baik antara atasan dan juga bawahan, terutama hubungan pemimpin dengan karyawan bagian keuangan dalam mengadakan perencanaan penerimaan dan pengeluaran kas yang akurat agar memudahkan dalam mengatur dan menentukan jumlah kas tetap seimbang dan dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan finansial perusahaan baik itu untuk jangka panjang atau jangka pendek.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Perspektif sumber daya manusia memegang peranan penting dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen pada umumnya dan merupakan kunci terpenting untuk mencapai tujuan organisasi. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi karyawan antara lain lingkungan kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja dan lain-

lain. Hasil penelitian yang dilakukan pada PT Eka Multi Logistik diperoleh bahwa Kinerja Manajerial dan Perilaku Manajer berhubungan terhadap pengendalian kas.

Kinerja manajerial merupakan kemampuan seorang manajer dalam mengelola sumber daya yang ada pada perusahaan. Sesuai pengamatan yang dilakukan peneliti pada PT Eka Multi Logistik dimana pembagian fungsi dan tugas setiap unit sudah diterapkan. Menurut bapak Muhammad Arkham bahwa masing-masing setiap unit sudah jelas pembagian kerja dengan setiap unit dikepalai orang-orang profesional dibidangnya dengan didampingi masing-masing bawahan atau anggotanya.

Pengendalian kas pada PT Eka Multi Logistik sudah diterapkan yang diawasi langsung oleh direktur dan ketua divisi keuangan secara langsung mengingat kas merupakan aset perusahaan yang sangat penting. Dimana setiap transaksi penerimaan dan pengeluaran kas dicatat pada pembukuan yang pencatatannya sudah sesuai dengan pencatatan akuntansi. Transaksi penerimaan dan pengeluaran kas ini ditangani langsung oleh ketua divisi keuangan yang dibantu oleh anggotanya dengan memastikan bahwa pencatatan dalam jurnal penerimaan dan pengeluaran kas didasarkan atas bukti kas masuk dan kas keluar yang telah ditandatangani oleh kepala bagian dengan dilampiri faktur penjualan dan cek sebagai dokumen pendukungnya.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan St. Muqmirah (2019) yang menyatakan bahwa untuk pencatatan arus kas yang baik dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a) Pemisahan tugas antara yang menyimpan, mencatat dan yang menerima uang.
- b) Pencatatan kas dengan tepat. Setiap penerimaan kas maupun pengeluaran kas dibuatkan bukti penerimaan dan bukti pengeluaran kas.
- c) Fungsi akuntansi harus dipisahkan dari fungsi pelaksana.
- d) Catatan akuntansi yang memadai harus terselenggara setiap saat.
- e) Melaksanakan rotasi tugas untuk karyawan yang melaksanakan kegiatan klerikai.
- f) Adanya sistem otorisasi.
- g) Adanya kebiasaan yang baik dalam organisasi.

Hal ini juga didukung penelitian yang dilakukan oleh Deka Efalba (2019) dengan judul “Pengaruh Pengendalian Internal dan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen (Survey Pada Perusahaan Bank Umum yang ada di Kota Bandung)”, menyimpulkan bahwa pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dengan kategori korelasi yang lemah, yang artinya semakin baik pengendalian internal maka akan semakin baik pula kinerja manajerial.

Berdasarkan penelitian ini relevan dengan penelitian Maya Sari meneliti “Pengaruh Pengendalian Intern dan Perilaku Manajer terhadap *Corporate Governance* serta Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan BUMN di Kota Medan”. Menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan pengendalian intern, perilaku manajer dan *corporate governance* terhadap kinerja perusahaan. Bagi PT Eka Multi Logistik itu sendiri kemakmuran karyawan merupakan salah satu yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Di PT Eka Multi Logistik

setiap pemimpin dituntut untuk mampu berkomunikasi secara efektif kepada semua bawahan untuk menumbuhkan motivasi mereka. Adapun bentuk motivasi yang biasa dilakukan pemimpin pada bawahannya di PT Eka Multi Logistik yakni pemberian bonus sebagai bentuk apresiasi dan pendorong agar lebih rajin dalam bekerja. PT Eka Multi Logistik mengeluarkan *sharing dividen* yang diberikan per tiga bulan sekali berkisar antara 10%-15% tergantung dari besaran laba yang diperoleh, adapun bonus yang dikeluarkan hanya jika mencapai target. Pemberian bonus tersebut diharapkan dapat memberikan peningkatan terhadap kinerja pegawai.

Perilaku seorang pemimpin (manajer) yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia di suatu perusahaan akan mempengaruhi perilaku kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi itu sendiri. Seorang pemimpin juga harus mampu memicu komitmen perusahaan pada bawahannya dengan menanamkan visi, misi, dan tujuan secara efektif guna menumbuhkan loyalitas dan kepercayaan dari karyawannya.

Berdasarkan hasil analisis diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja manajerial dan perilaku manajer sangat penting dalam perusahaan, karena dengan meningkatnya kinerja manajerial diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Begitupula dengan perilaku manajer, jika seorang manajer dapat memahami karakteristik karyawannya sebelum memberikan tindakan pada karyawannya, maka akan menimbulkan sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi kerja, itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Maka dari itu, kinerja manajerial dan perilaku manajer

yang positif dapat meningkatkan pengendalian kas yang baik. Karena tanggung jawab untuk mengembangkan dan menerapkan pengendalian kas yang baik di perusahaan terletak pada manajemen puncak dan di pundak mereka tanggung jawab untuk mengelola aset yang dipercayakan oleh pemilik perusahaan terletak.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana telah diuraikan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Prinsip kinerja manajerial pada PT Eka Multi Logistik telah diterapkan oleh para manajer yang mengembang tanggung jawab pada manajemen puncak, dilihat dari cara masing-masing kepala bagian mengkoordinasi bawahan dan pengoperasian pengendalian kas dengan baik.
2. Perilaku manajer yang baik dan positif dapat meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan karyawan. Bagi PT Eka Multi Logistik pemberian motivasi bagi karyawan merupakan salah satu peran yang dilakukan manajer sebagai bentuk apresiasi dan dorongan pada karyawan agar dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Adapun pengawasan yang dilakukan di PT Eka Multi Logistik membantu para manajer untuk mendekati diri dengan para karyawannya serta mampu mengatasi konflik secara baik, sehingga pengendalian akan kas mampu dikelola dengan baik.
3. Pengendalian kas pada PT Eka Multi Logistik pada prinsipnya telah dilaksanakan sesuai dengan fungsi yang telah ditetapkan, dilihat dari proses penerimaan dan pengeluaran kas telah menggunakan prosedur-prosedur yang dibuat sesuai dengan kegiatan usaha yang dilakukan

perusahaan. Jadi, kinerja manajerial dan perilaku manajer yang positif dapat meningkatkan pengendalian kas yang baik.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dikemukakan diatas, maka penulis dapat memberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Untuk memperbaiki suasana kerja dengan dibentuknya serikat pekerja. Hal ini juga dapat meningkatkan komunikasi yang konstruktif antara karyawan dan manajer perusahaan.
2. Disarankan agar penelitian selanjutnya, untuk melihat faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja, kualitas dan efektifitas. Serta dengan objek yang berbeda yang memungkinkan mempunyai hubungan terhadap pengendalian kas.

DAFTAR PUSTAKA


- Andriyanto, N. (2013). *Pengaruh Pengendalian Intern dan Penerapan Prinsip-prinsip Good Corporate Governance terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada PT BRI (Persero) Tbk Cabang Jember)*. Skripsi. Universitas Jember.
- Afrida, N. 2013. Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah terhadap Kinerja Manajerial SKPD (Studi Empiris pada Pemerintah Kota Padang). *Skripsi*. Universitas Negeri Padang.
- Agustina, Goh, T. S., & Elidawati. 2018. *Peranan Internal Control Terhadap Pengendalian Kas Pada PT. Bank Mapion Indonesia, Tbk*. Jurnal Bisnis Kolega. Vol. 4, No. 2. Hal. 1-16. STIE Professional Manajemen College Indonesia.
- Ardianingsih, A. & Ardiyani, K. 2010. *Analisis Pengaruh Struktur Kepemilikan Terhadap Kinerja Perusahaan*. Pena Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Teknologi. Vol. 19, No. 2. Hal. 97-109. Universitas Pekalongan.
- Efalba, D. 2019. Pengaruh Pengendalian Internal dan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial (Survey pada Perusahaan Bank Umum yang ada di Kota Bandung). *Jurnal*. Hal.1-14. Universitas Komputer Indonesia: Bandung.
- Hardani, dkk. 2020. *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Pustaka Ilmu: Yogyakarta.
- Intan, B. M. (2017). *Karakteristik Perilaku Organisasi Pada Baitul Maal Wattamwiil (BMT) Al Fath Pamulung*. Skripsi. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah: Jakarta.
- Ismail, N. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: PT. Fajar Iterpratama Mandiri.
- Ivancevich, J. 2012. *Perilaku Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kasiran, M. (2008). *Metode Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*. UN-Maliki Press.100. Yogyakarta.
- Krisnadi, A., & Tarigan, J. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Keuangan melalui Perilaku Manajer atas Isu Manajemen Lingkungan sebagai Variabel Intervening. *Business Accounting review*. Vol. 4. No. 1. Hal. 169-180. Universitas Kristen Petra: Surabaya.

- Lase, R. M. 2020. Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Pos Indonesia (Persero) Medan. *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara: Medan.
- Multazam, Ulil. 2021. *Perilaku Pemimpin, Keterampilan Manajerial dan Kinerja Guru*. Ta'dibi : Jurnal Prodi Manajemen Pendidikan Islam. Vol. IX (2). STAI Luqman Al Hakim.
- Moleong, L. J. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Cet. Ke-20, h. 4. PT. Remaja Rasda Karya: Bandung.
- Moleong, L. J. 2010. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Resda Karya: Bandung.
- Mauliyati, Arrum Setyo. 2019. Analisis Sistem Pengendalian Intern Penerimaan dan Pengeluaran Kas dan Setara Kas Pada CV. Mitra Bangunan. *Skripsi*. STIESIA: Surabaya.
- Muqmirah, ST. 2019. Analisis Perencanaan dan Pengendalian Kas Terhadap Profitabilitas Pada PT Topabiring Trans Logistik Kabupaten Pangkep. *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Mumtahanah, ST. H. 2015. Analisis Sistem Pengendalian Intern Atas Penerimaan dan Pengeluaran Kas Pada Kantor Pegadaian Wilayah IV Makassar. *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Putri, Reza P. & Halmawati. 2022. Pengaruh Sistem Pengendalian Internal dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manjerial: Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karimun. *Jurnal Ekonomi Akuntansi*. Vol. 4, No. 2, Hal. 336-348. Universitas Negeri Padang.
- Pujiastuti, Y. 2008. Evaluasi Sistem Pengendalian Intern Kas (Studi Kasus pada Toko Mebel Ukir Sari). *Skripsi*. Universitas Sanata Dharma: Yogyakarta.
- Rantelobo, A. T. 2018. Pengaruh Kinerja Manajerial Terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi Pada Lima Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintahan Kota Kupang. *Jurnal Akuntansi, Keuangan dan Audit*. Vol. 3, No. 1, Halaman: 29-35. Politeknik Negeri Kupang.
- Safitri, A. R. (2022). Pengaruh Perilaku Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT. Murindo Prima Kartasama Pekanbaru. *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim: Riau Pekanbaru.
- Sanra, F., Efni, Y., & Indrawati, N. (2021). Analisis Pengaruh Perilaku Manajer, Job Relevant Information, dan Pengetahuan Manajer Terhadap Kinerja Anggaran dengan Pengawasan Sebagai Pemoderasi Pada PT Angkasa Pura

- II (Persero). *Jurnal Ekonomi KIAT*. Vol. 32, No. 1, Hal 9-17. Universitas Riau.
- Sumurung, M. C. P., Ilat, V., & Walandouw, S. K. (2015). Analisis Pengendalian Penerimaan dan Pengeluaran Kas Pada PT. Manado Media Grafika. *Jurnal EMBA*. VOL. 3, NO. 4, Hal. 259-268. ISSN 2303-1174. Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Suriani, S. (2022). *Analisis Laporan Keuangan : Kinerja Manajemen dan Prospek*. Yayasan Kita Menulis: Medan.
- Sugiyanto, E. 2016. *Pengendalian Dalam Organisasi*. LPU-UNAS: Jakarta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Alfabeta: Bandung.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta: Bandung.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Alfabeta: Bandung.
- Sari, Maya. 2018. Pengaruh Pengendalian Intern dan Perilaku Manajer Terhadap Corporate Governance serta Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan BUMN di Kota Medan. *Prosiding Seminar Nasional PB3I ITM 2014*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Sufiyanti, Ana. 2007. *Pengaruh Efektivitas Pengendalian Intern Kas Terhadap Likuiditas Pada Koperasi Pegawai Republic Indonesia (KPRI) di Kecamatan Kota Kabupaten Kudus*. Skripsi. Universitas Negeri Semarang.
- Usman, Nasir. (2007). *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Bandung: Mutiara Ilmu. H. 284.
- Wildan, P Mauqy. 2014. Pengaruh Informasi Akuntansi Terhadap Perilaku Manajer Dnegan Keikutsertaan Manajer Dalam Penyusunan Budget dan Pengambilan Keputusan Sebagai Variabel Moderating. Tesis. Universitas Muhammadiyah Gresik.
- Yunira. 2018. *Pengaruh Motivasi dan Perilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPRS Safir Bengkulu*. Skripsi. Institut Agama Islam Negeri IAIN: Bengkulu.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian



UNIVERSITAS BOSOWA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan Urip Sumoharjo Km. 4 Gd. 1 Lt. 6, Makassar-Sulawesi Selatan 90231
Telp. 0411 452 901 – 452 789 Ext. 125, Faks. 0411 424 568
<http://www.universitasbosowa.ac.id>

Nomor : A.0198/FEB/UNIBOS/II/2023
Lampiran : -
Hal : Permohonan Izin Penelitian & Pengambilan Data

Kepada Yth,
Pimpinan PT. Eka Multi Logistik
Di,-
Tempat


Dengan Hormat bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa kami Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bosowa Makassar di bawah ini :

No	Nama/Stambuk	Judul	No Hp
1	Nurpitasari 4519013024	Analisis Kinerja Manajerial Terhadap Pengendalian Kas Pada PT. Eka Multi Logistik	085394449062

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk menerima/mengizinkan mahasiswa tersebut melakukan penelitian dan pengumpulan data di tempat bapak/Ibu pimpin.

Demikian surat kami, atas bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.

Makassar, 28 Februari 2023
Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis



Dr. Hj. Herminawati Abubakar, SE., MM
NIDN. 09 241 680

Lampiran 2. Pedoman Wawancara

Pedoman Wawancara

Variabel Penelitian	Pertanyaan :
1. Kinerja Manajerial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah fungsi dan tugas di setiap unit sudah jelas pembagiannya? 2. Apakah sistem pengendalian internal kas PT. Eka Multi Logistik sudah diterapkan dengan baik? 3. Apakah bapak/ibu (manajerial) melakukan pengawasan terhadap pengendalian kas agar jumlah kas tetap stabil? 4. Bagaimana dengan prosedur terkait penerimaan dan pengeluaran kas PT. Eka Multi Logistik? 5. Apakah bapak/ibu (manajerial) berperan dalam transaksi penerimaan dan pengeluaran kas? 6. Dalam penerimaan dan pengeluaran kas apakah dokumen-dokumen sudah diotorisasi oleh pihak berwenang? 7. Apakah bapak/ibu (manajerial) juga melakukan pengecekan terhadap dokumen-dokumen yang berhubungan dengan penerimaan dan pengeluaran kas? 8. Apakah dalam pelaksanaan dokumen penerimaan dan pengeluaran kas PT. Eka Multi Logistik sudah mendukung atau sesuai dalam pencatatan akuntansi? 9. Menurut bapak/ibu (manajerial) apakah dokumen-dokumen penerimaan dan pengeluaran kas sudah menunjang pelaksanaan pengendalian internal kas yang baik?

2. Perilaku Manajer	<ol style="list-style-type: none">1. Bagaimana hubungan kerja bapak/ibu (manajer) di PT. Eka Multi Logistik?2. Apakah ada perhatian atau perlakuan khusus bapak/ibu (manajer) terhadap karyawan keuangan atas penerimaan dan pengeluaran kas?3. Bagaimana bapak/ibu (manajer) memberikan motivasi bagi karyawan atau bawahan?
---------------------	---



Lampiran 3. Rekapitulasi Laporan Laba-Rugi

PT. EKA MULTI LOGISTIK
 MAKASSAR

REKAPITULASI LAPORAN LABA - RUGI (MANUAL) TAHUN 2019

EXPORT - LOKAL - IMPORT

BULAN	PENJUALAN	PEMBELIAN	PROFIT (USAHA)	BIAYA	PENDAPATAN	LABA USAHA/PROFIT SEBELUM PAJAK
				NON USAHA		
JANUARY	Rp 528.913.156,30	Rp 464.890.452,35	Rp 64.022.703,95	Rp 30.126.811,00	Rp 58.328,00	Rp 33.954.220,95
FEBRUARY	Rp 812.321.020,00	Rp 727.841.358,50	Rp 84.479.661,50	Rp 34.819.792,00	Rp 6.636,00	Rp 49.666.505,50
MARCH	Rp 1.357.186.000,00	Rp 1.241.630.789,60	Rp 115.555.210,40	Rp 38.890.343,00	Rp 9.445,00	Rp 76.674.312,40
APRIL	Rp 822.123.628,00	Rp 738.469.140,53	Rp 83.654.487,47	Rp 25.066.675,00	Rp 5.774,00	Rp 58.593.586,47
MAY	Rp 1.154.426.250,00	Rp 1.049.272.430,20	Rp 105.153.819,80	Rp 57.563.004,00	Rp 1.006.418,00	Rp 48.597.233,80
JUNE	Rp 760.218.918,00	Rp 688.315.953,05	Rp 71.902.964,95	Rp 24.422.820,00	Rp 2.239,00	Rp 47.482.383,95
JULY	Rp 690.048.330,00	Rp 626.319.009,30	Rp 63.729.320,70	Rp 44.682.971,00	Rp 64.003,00	Rp 19.110.352,70
AGUSTUS	Rp 651.449.894,00	Rp 603.724.740,00	Rp 47.725.154,00	Rp 30.515.745,00	Rp 1.911,00	Rp 17.211.320,00
SEPTEMBER	Rp 983.309.632,00	Rp 889.419.197,47	Rp 93.890.434,53	Rp 27.652.320,00	Rp 694,00	Rp 66.238.808,53
OCTOBER	Rp 879.541.717,00	Rp 793.492.680,67	Rp 86.049.036,33	Rp 33.251.826,00	Rp 1.526.905,00	Rp 54.324.115,33
NOVEMBER	Rp 1.165.846.419,00	Rp 1.066.005.018,65	Rp 99.841.400,35	Rp 29.344.565,20	Rp 7.570.301,00	Rp 78.067.136,15
DECEMBER	Rp 639.462.187,00	Rp 585.095.750,95	Rp 54.366.436,05	Rp 28.900.530,00	Rp 657.726,00	Rp 26.123.632,05
	Rp 10.444.847.151,30	Rp 9.474.476.521,27	Rp 970.370.630,03	Rp 405.237.402,20	Rp 10.910.380,00	Rp 576.043.607,83

REKAPITULASI LAPORAN LABA - RUGI (MANUAL) TAHUN 2020

EXPORT - LOKAL - IMPORT

BULAN	PENJUALAN	PEMBELIAN	PROFIT (USAHA)	BIAYA	PENDAPATAN	PENGELUARAN	LABA USAHA/PROFIT SEBELUM PAJAK
					NON USAHA		
JANUARY	Rp 954.827.938,00	Rp 872.873.035,80	Rp 81.954.902,20	Rp 31.968.015,00	Rp 7.721.865,00	Rp -	Rp 57.708.752,20
FEBRUARY	Rp 1.068.291.070,00	Rp 983.701.731,40	Rp 84.589.338,60	Rp 30.110.921,40	Rp 10.127.882,00	Rp 380.000,00	Rp 64.226.299,20
MARCH	Rp 876.925.047,00	Rp 810.830.488,20	Rp 66.094.558,80	Rp 29.652.589,00	Rp 904.118,00	Rp -	Rp 37.346.087,80
APRIL	Rp 1.138.077.692,00	Rp 1.027.178.985,25	Rp 110.898.706,75	Rp 37.764.797,00	Rp 278.473,00	Rp -	Rp 73.412.382,75
MAY	Rp 522.521.095,00	Rp 469.357.382,45	Rp 53.163.712,55	Rp 58.824.597,00	Rp 228.442,00	Rp -	Rp (5.432.442,45)
JUNE	Rp 664.528.204,00	Rp 600.395.079,92	Rp 64.133.124,08	Rp 31.252.985,00	Rp 5.593.504,00	Rp -	Rp 38.473.643,08
JULY	Rp 522.182.900,00	Rp 468.754.202,50	Rp 53.428.697,50	Rp 31.511.245,00	Rp 625.000,00	Rp -	Rp 22.542.452,50
AGUSTUS	Rp 600.697.442,00	Rp 545.783.782,75	Rp 54.913.659,25	Rp 28.283.345,00	Rp 575.000,00	Rp -	Rp 27.205.314,25
SEPTEMBER	Rp 1.144.167.606,00	Rp 1.031.866.149,46	Rp 112.301.456,54	Rp 37.722.120,00	Rp 950.000,00	Rp -	Rp 75.529.336,54
OCTOBER	Rp 1.412.801.600,00	Rp 1.285.932.543,10	Rp 126.869.056,90	Rp 52.424.075,00	Rp 775.000,00	Rp -	Rp 75.219.981,90
NOVEMBER	Rp 1.118.356.410,00	Rp 1.013.703.012,60	Rp 104.653.397,40	Rp 28.707.639,00	Rp 625.000,00	Rp -	Rp 76.570.758,40
DECEMBER	Rp 1.258.590.450,00	Rp 1.116.823.730,96	Rp 141.766.719,04	Rp 29.130.718,00	Rp 310.000,00	Rp -	Rp 112.946.001,04
	Rp 11.281.967.454,00	Rp 10.227.200.124,39	Rp 1.054.767.329,61	Rp 427.353.046,40	Rp 28.714.284,00	Rp 380.000,00	Rp 655.748.567,21

REKAPITULASI LAPORAN LABA - RUGI (MANUAL)
TAHUN 2021

EXPORT - LOKAL - IMPORT

BULAN	PENJUALAN	PEMBELIAN	PROFIT (USAHA)	BIAYA	NON USAHA		LABA USAHA/PROFIT SEBELUM PAJAK
					PENDAPATAN	PENGELUARAN	
JANUARY	Rp 1.728.907.359,00	Rp 1.577.775.741,96	Rp 151.131.617,04	Rp 55.285.058,00	Rp 16.977.321,00		Rp 112.823.880,04
FEBRUARY	Rp 1.393.875.330,00	Rp 1.288.027.223,05	Rp 105.848.106,95	Rp 28.104.924,00	Rp 850.000,00		Rp 78.593.182,95
MARCH	Rp 1.643.233.519,00	Rp 1.480.748.298,26	Rp 162.485.220,74	Rp 28.540.954,00	Rp 1.250.000,00		Rp 135.194.266,74
APRIL	Rp 1.782.401.606,00	Rp 1.606.612.898,45	Rp 175.788.707,55	Rp 32.204.389,00	Rp 855.000,00		Rp 144.439.318,55
MAY	Rp 1.751.055.834,00	Rp 1.591.444.261,35	Rp 159.611.572,65	Rp 63.690.152,00	Rp 885.000,00		Rp 96.806.420,65
JUNE	Rp 1.339.975.269,00	Rp 1.223.845.885,80	Rp 116.129.383,20	Rp 31.968.504,00	Rp 1.135.000,00		Rp 85.295.879,20
JULY	Rp 1.801.394.620,00	Rp 1.676.664.445,17	Rp 124.730.174,83	Rp 28.522.202,00	Rp 1.105.000,00		Rp 97.312.972,83
AGUSTUS	Rp 1.706.862.320,00	Rp 1.570.835.061,70	Rp 136.027.258,30	Rp 29.771.076,00	Rp 8.910.000,00		Rp 115.166.182,30
SEPTEMBER	Rp 3.024.470.260,00	Rp 2.829.536.172,85	Rp 194.934.087,15	Rp 34.184.490,00	Rp 995.000,00		Rp 161.744.597,15
OCTOBER	Rp 3.284.940.230,00	Rp 2.994.658.750,40	Rp 290.281.479,60	Rp 32.142.282,00	Rp 895.000,00		Rp 259.034.197,60
NOVEMBER	Rp 2.939.460.586,00	Rp 2.677.103.240,80	Rp 262.357.345,20	Rp 39.052.532,00	Rp 940.000,00		Rp 224.244.813,20
DECEMBER	Rp 3.398.924.500,00	Rp 3.077.024.114,78	Rp 321.900.385,22	Rp 32.637.552,00	Rp 805.000,00		Rp 290.067.833,22
	Rp 25.795.501.433,00	Rp 23.594.276.094,57	Rp 2.201.225.338,43	Rp 436.104.115,00	Rp 35.602.321,00	Rp -	Rp 1.800.723.544,43

Lampiran 4. Dokumentasi Wawancara

