

## Implementasi Sistem Pusat Laba sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT Blue Bird Tbk.

Aryanto Nur<sup>1</sup>, Dafa Raynara Bima<sup>2</sup>, Steven William<sup>3</sup>, Edo Juseno Marianto Sirait<sup>4</sup>,  
Tedi Herdiansyah<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup> Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Bina Sarana Informatika  
email korespondensi: [aryantonur@yahoo.com](mailto:aryantonur@yahoo.com), [dafaraynarabima06@gmail.com](mailto:dafaraynarabima06@gmail.com), [sw911598@gmail.com](mailto:sw911598@gmail.com), [edosirait2001@gmail.com](mailto:edosirait2001@gmail.com),  
[hledi780@gmail.com](mailto:hledi780@gmail.com)

### Article Info

#### Article history:

Received 11/05/2025

Revised 11/05/2025

Accepted 12/05/2025

### Abstract

*This study aims to analyze the implementation of the profit center system as a management control tool at PT Blue Bird Tbk., a national-scale transportation company with a decentralized organizational structure. The profit center system grants autonomy to each business unit to manage its own revenues and expenditures, allowing central management to evaluate performance in an objective and measurable manner. Using a descriptive qualitative approach, data were collected through interviews with unit managers and documentation of the company's financial reports. The findings reveal that Blue Bird's implementation of the profit center system not only enhances accountability and transparency across units but also promotes effective coordination and healthy internal competition. In addition to financial indicators, the company incorporates non-financial metrics such as customer satisfaction and fleet efficiency in its control processes. This implementation is reinforced by Good Corporate Governance principles and an integrated reporting system that strengthens stakeholder trust. Thus, the profit center system plays a significant role in ensuring operational sustainability and achieving the company's strategic goals*

**Keywords:** profit center system, management control, PT Blue Bird Tbk., decentralization, unit performance.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi sistem pusat laba sebagai alat pengendalian manajemen pada PT Blue Bird Tbk., sebuah perusahaan transportasi berskala nasional dengan struktur organisasi yang terdesentralisasi. Sistem pusat laba memberikan otonomi kepada masing-masing unit usaha untuk mengelola pendapatan dan pengeluarannya sendiri, sehingga memungkinkan manajemen pusat melakukan evaluasi kinerja secara objektif dan terukur. Melalui pendekatan deskriptif kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara dengan manajer unit usaha dan studi dokumentasi laporan keuangan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pusat laba yang diterapkan Blue Bird tidak hanya meningkatkan akuntabilitas dan transparansi antar unit, tetapi juga mendorong efektivitas koordinasi dan persaingan internal yang sehat. Selain indikator keuangan, perusahaan juga menggunakan pengukuran non-finansial seperti kepuasan pelanggan dan efisiensi armada dalam proses pengendalian manajemen. Implementasi ini diperkuat oleh prinsip Good Corporate Governance dan sistem pelaporan terintegrasi yang mendukung kepercayaan pemangku kepentingan. Dengan demikian, sistem pusat laba berperan signifikan dalam menjamin kesinambungan operasional dan pencapaian tujuan strategis perusahaan.

**Kata Kunci:** Sistem Pusat Laba, Pengendalian Manajemen, PT Blue Bird Tbk., Desentralisasi, Kinerja Unit Usaha.



©2024 Authors. Published by PT AN Consulting: Jurnal ANC. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

## PENDAHULUAN

Dalam menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks, yang muncul sebagai dampak dari globalisasi dan digitalisasi, perusahaan perlu memiliki sistem pengendalian manajemen yang tidak hanya efisien, tetapi juga mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Dalam hal ini, sistem pengendalian manajemen memiliki peran yang sangat penting. Sistem ini memastikan bahwa semua aktivitas yang dilakukan di perusahaan, baik dalam operasional sehari-hari maupun dalam mencapai tujuan jangka panjang, berjalan dengan baik dan sesuai dengan arah yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak.

Menurut Artopo (2025), sistem pengendalian manajemen memberikan kerangka kerja yang membantu perusahaan untuk mengidentifikasi adanya penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan operasional. Penyimpangan ini bisa berupa perbedaan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang tercapai. Sistem

pengendalian ini juga memungkinkan perusahaan untuk menilai kinerja secara objektif, artinya, ada evaluasi yang dilakukan berdasarkan indikator yang sudah ditetapkan sebelumnya, tanpa terpengaruh oleh subjektivitas atau pandangan pribadi. Setelah kinerja dievaluasi, jika ditemukan ada hal-hal yang tidak sesuai dengan rencana, sistem ini membantu perusahaan untuk mengambil tindakan korektif. Tindakan korektif ini dilakukan untuk memperbaiki masalah atau penyimpangan yang ditemukan, sehingga perusahaan dapat kembali berada di jalur yang benar dan terus mendukung keselarasan dengan visi dan misi organisasi.

Dengan demikian, sistem pengendalian manajemen tidak hanya berfungsi untuk memonitor dan mengendalikan aktivitas perusahaan, tetapi juga menjadi alat yang sangat penting untuk memastikan perusahaan tetap berada di jalur yang benar, bahkan ketika menghadapi berbagai tantangan yang muncul di tengah dinamika bisnis yang cepat berubah. Salah satu bentuk sistem pengendalian manajemen yang banyak diterapkan di perusahaan-perusahaan besar dengan struktur organisasi yang rumit dan banyak unit usaha adalah sistem pusat laba. Sistem ini dirancang dengan cara memberikan tanggung jawab yang jelas kepada setiap unit usaha untuk mengelola pendapatan dan biaya operasional mereka secara mandiri. Setiap unit usaha memiliki kebebasan dan kewajiban untuk mengatur dan mengontrol aliran pendapatan dan biaya yang mereka keluarkan dalam menjalankan operasionalnya sehari-hari. Hasil akhirnya, yaitu laba yang dihasilkan, menjadi indikator utama untuk menilai kinerja masing-masing unit usaha tersebut. Laba ini menunjukkan apakah unit usaha berhasil dalam mencapai tujuan keuangannya, baik dalam hal pendapatan yang dihasilkan maupun biaya yang dikeluarkan untuk mencapainya.

Dengan pendekatan seperti ini, manajemen pusat, yang merupakan manajemen tingkat atas atau pusat perusahaan, dapat melakukan pengendalian terhadap unit-unit operasionalnya secara lebih terukur, transparan, dan objektif. Artinya, manajemen pusat dapat memonitor kinerja tiap unit usaha secara lebih efektif karena ada tolok ukur yang jelas, yaitu laba yang dihasilkan oleh setiap unit. Hal ini memungkinkan manajemen pusat untuk melihat apakah setiap unit usaha beroperasi secara efisien dan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Dengan begitu, pengendalian bisa dilakukan dengan lebih tepat tanpa adanya ketidakjelasan atau bias. Konsep sistem pusat laba ini tidak hanya meningkatkan efisiensi pengawasan, yang membuat pemantauan kinerja lebih mudah dan lebih fokus, tetapi juga menciptakan akuntabilitas yang lebih tinggi pada setiap unit kerja atau unit usaha. Artinya, setiap unit memiliki tanggung jawab yang lebih besar atas hasil yang mereka capai, karena kinerja mereka langsung tercermin dalam laba yang mereka hasilkan. Jika unit tidak mencapai target laba yang diinginkan, mereka harus bertanggung jawab dan menjelaskan penyebabnya. Sebaliknya, jika laba tercapai atau melebihi target, maka unit tersebut akan mendapatkan pengakuan atas pencapaian mereka (Saputri et al., 2022).

Dalam praktiknya, sistem pusat laba sangat cocok diterapkan pada perusahaan yang memiliki struktur organisasi terdesentralisasi. Artinya, perusahaan tersebut membagi tanggung jawab dan wewenang operasional kepada unit-unit yang tersebar, sehingga masing-masing unit memiliki kebebasan dalam pengambilan keputusan sehari-hari. Menurut Dewi dan Raharjo (2020), sistem pusat laba membantu mempercepat proses pengambilan keputusan di tingkat operasional, karena setiap manajer unit diberi kewenangan untuk merespons perubahan lingkungan bisnis dengan cepat. Misalnya, jika ada perubahan dalam kondisi pasar atau masalah operasional yang perlu segera diatasi, manajer unit dapat segera mengambil tindakan tanpa harus menunggu instruksi atau persetujuan dari manajemen pusat. Hal ini sangat penting dalam dunia bisnis yang dinamis dan cepat berubah, di mana keputusan yang lambat dapat menghambat kinerja.

Meskipun manajer unit memiliki kebebasan tersebut, sistem pusat laba tetap mempertahankan pengendalian strategis dari manajemen pusat. Artinya, meskipun keputusan operasional dapat dibuat di tingkat unit, manajemen pusat tetap memiliki kontrol terhadap kebijakan dan strategi yang lebih besar, seperti tujuan perusahaan, alokasi sumber daya utama, dan sasaran jangka panjang. Dengan demikian, tercipta keseimbangan antara otonomi yang diberikan kepada unit-unit usaha dan kontrol yang tetap dijalankan oleh manajemen pusat. Hal ini penting untuk menjaga agar semua unit usaha tetap berjalan sesuai dengan visi dan misi perusahaan secara keseluruhan, meskipun mereka diberi kebebasan dalam mengelola operasi sehari-hari.

Selain itu, salah satu manfaat lain dari sistem pusat laba adalah kemampuannya untuk mendorong persaingan internal yang sehat antara unit-unit usaha. Karena setiap unit usaha dinilai berdasarkan laba yang mereka hasilkan, ada dorongan untuk setiap unit untuk bekerja lebih efisien dan lebih produktif agar dapat mencapai atau bahkan melebihi target yang telah ditetapkan. Persaingan yang sehat ini dapat meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan, karena unit-unit usaha akan saling berlomba untuk meningkatkan hasil kerja mereka. Lebih lanjut, hal ini dapat memberikan motivasi tambahan bagi manajer unit untuk berusaha keras dalam mencapai target kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan, karena keberhasilan mereka akan tercermin dalam laba yang mereka hasilkan dan dapat meningkatkan reputasi mereka di dalam organisasi. Dengan demikian, sistem pusat laba tidak hanya berfungsi untuk mengendalikan kinerja, tetapi juga sebagai alat untuk memotivasi dan meningkatkan semangat kompetisi yang positif antar unit (Dewi dan Raharjo, 2020).

Meskipun sistem pusat laba menawarkan banyak keuntungan, penerapannya juga tidak lepas dari berbagai tantangan yang dapat menghambat efektivitasnya. Mahulette et al. (2020) mengidentifikasi beberapa

kendala utama yang sering dihadapi oleh perusahaan dalam implementasi sistem ini. Beberapa kendala tersebut antara lain:

Kesulitan dalam koordinasi antar unit: Salah satu tantangan utama dalam sistem pusat laba adalah koordinasi antara unit-unit usaha yang memiliki karakteristik dan lokasi yang berbeda. Setiap unit usaha, meskipun memiliki kebebasan dalam pengelolaan laba dan biaya operasional, tetap perlu bekerja sama dan terkoordinasi dengan unit lain untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar. Perbedaan dalam budaya kerja, strategi, dan lokasi fisik masing-masing unit dapat menghambat komunikasi dan kolaborasi yang efektif. Hal ini berpotensi menyebabkan in konsistensi dalam strategi yang diambil oleh setiap unit dan kesulitan dalam sinkronisasi antara unit-unit yang tersebar.

Resistensi internal terhadap sistem penilaian berbasis laba: Penerapan sistem penilaian kinerja berbasis laba sering kali menghadapi resistensi dari pihak internal perusahaan. Hal ini bisa terjadi karena sebagian manajer unit atau karyawan merasa bahwa penilaian berdasarkan laba terlalu sempit dan tidak mencerminkan seluruh kinerja unit atau organisasi. Beberapa pihak mungkin menganggap bahwa pengukuran kinerja hanya melalui laba dapat mengabaikan faktor-faktor penting lainnya seperti kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, atau keberlanjutan jangka panjang. Resistensi ini dapat mengganggu adopsi sistem pusat laba secara efektif dan bahkan menurunkan motivasi karyawan jika mereka merasa penilaian yang dilakukan tidak adil atau terlalu fokus pada hasil keuangan jangka pendek (Mahulette et al., 2020).

Kebutuhan akan sistem informasi manajemen yang transparan dan real-time: Implementasi sistem pusat laba sangat bergantung pada adanya sistem informasi manajemen yang baik, yaitu sistem pelaporan keuangan yang akurat, transparan, dan dapat diakses secara real-time. Tanpa sistem pelaporan yang tepat dan terkini, data yang digunakan untuk mengukur kinerja unit-unit usaha mungkin tidak mencerminkan kondisi yang sebenarnya. Misalnya, jika laporan keuangan yang diterima oleh manajer unit terlambat atau tidak akurat, manajer tersebut akan kesulitan untuk membuat keputusan yang tepat. Kesalahan dalam pengambilan keputusan manajerial bisa terjadi jika informasi yang diterima tidak mencerminkan keadaan aktual perusahaan, yang pada akhirnya dapat merugikan kinerja keseluruhan organisasi (Mahulette et al., 2020).

Dengan kata lain, meskipun sistem pusat laba memiliki banyak manfaat dalam meningkatkan akuntabilitas, efisiensi, dan motivasi, penerapannya harus didukung oleh koordinasi yang baik antar unit, penilaian kinerja yang adil, dan sistem informasi yang memadai. Tanpa ketiga elemen ini, sistem pusat laba berisiko gagal mencapai tujuan yang diinginkan dan malah dapat memperburuk situasi manajerial (Mahulette et al., 2020).

PT Blue Bird Tbk. adalah contoh perusahaan nasional yang berhasil menerapkan sistem pusat laba dalam operasionalnya, yang sangat efektif dalam mengelola berbagai unit bisnis yang dimilikinya. Sebagai perusahaan transportasi berbasis jasa dengan struktur organisasi desentralisasi, Blue Bird memiliki berbagai layanan yang berbeda, masing-masing dengan karakteristik dan kebutuhan operasional yang unik. Bluebird melayani taksi reguler yang sudah sangat dikenal luas oleh masyarakat.

Penerapan sistem pusat laba ini memberikan keleluasaan bagi manajer unit untuk mengelola operasi mereka secara lebih fleksibel. Setiap unit dapat menyesuaikan strategi operasionalnya berdasarkan kondisi lokal dan kebutuhan pasar spesifik yang mereka layani, tanpa harus menunggu instruksi langsung dari manajemen pusat. Misalnya, manajer unit Silverbird bisa menyesuaikan strategi untuk memenuhi permintaan kendaraan eksekutif di wilayah tertentu, sedangkan unit Birdkirim dapat fokus pada peningkatan layanan logistik di area yang memiliki permintaan pengiriman barang tinggi.

Meskipun setiap unit memiliki kebebasan dalam pengelolaan operasionalnya, tujuan strategis perusahaan secara keseluruhan tetap dijaga, karena semua unit beroperasi dengan acuan pada visi dan misi perusahaan. Sistem pusat laba ini memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan efisien di setiap unit usaha, sambil tetap mengarah pada tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan oleh manajemen pusat. Dengan demikian, perusahaan dapat menjaga keselarasan antara kinerja unit-unitnya dan tujuan strategis perusahaan secara keseluruhan, yang pada gilirannya membantu menciptakan kinerja finansial yang lebih baik dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

Rotinsulu et al. (2021) mengungkapkan bahwa dalam organisasi besar, koordinasi antar unit bisa menjadi tantangan yang signifikan. Dalam perusahaan dengan banyak unit operasional yang tersebar, masing-masing unit sering kali memiliki tugas, tujuan, dan kendala yang berbeda. Hal ini bisa menghambat pencapaian tujuan bersama perusahaan jika tidak ada koordinasi yang efektif antar unit. Misalnya, satu unit mungkin fokus pada pertumbuhan pendapatan, sementara unit lainnya lebih fokus pada pengendalian biaya. Tanpa koordinasi yang baik, kedua unit ini bisa bekerja dengan cara yang tidak sejalan, meskipun masing-masing berupaya untuk mencapai tujuannya sendiri.

Dalam konteks ini, sistem pusat laba di Blue Bird memiliki peran yang sangat penting. Dengan memberikan tanggung jawab laba kepada setiap unit, sistem ini membantu meningkatkan akuntabilitas masing-masing unit usaha. Setiap unit bertanggung jawab atas pendapatan dan biaya yang mereka kelola, yang memaksa

mereka untuk lebih memperhatikan hasil keuangan yang dihasilkan. Akuntabilitas yang lebih tinggi ini juga memotivasi unit-unit tersebut untuk lebih efisien dan produktif, karena kinerja mereka langsung tercermin dalam hasil laba.

Selain itu, sistem pusat laba juga membantu menciptakan keselarasan strategi antara manajemen pusat dan unit-unit pelaksana. Manajemen pusat dapat lebih mudah mengontrol dan memonitor kinerja unit-unit tersebut, serta memastikan bahwa tujuan dan strategi jangka panjang perusahaan tercapai secara keseluruhan. Dengan adanya sistem pusat laba, manajemen pusat dapat memastikan bahwa unit-unit yang berbeda beroperasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang lebih besar, meskipun mereka memiliki otonomi dalam pengelolaan laba mereka masing-masing. Hal ini memberikan dampak yang luas tidak hanya pada aspek finansial perusahaan, tetapi juga pada kemampuan perusahaan untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di pasar atau lingkungan bisnis. Dengan sistem ini, Blue Bird dapat menjaga struktur organisasinya tetap responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Ketika unit-unit operasional memiliki kontrol lebih besar terhadap keuangan mereka, mereka dapat lebih cepat beradaptasi dengan kebutuhan pasar yang berubah, mengelola biaya dan pendapatan dengan lebih efisien, serta merespons perubahan eksternal lebih cepat, tanpa harus menunggu instruksi dari manajemen pusat.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi, Blue Bird tidak hanya mengukur kinerja unit-unit bisnisnya melalui indikator finansial seperti laba dan pengeluaran, tetapi juga memperhitungkan aspek non-finansial yang memiliki dampak langsung terhadap kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mengadopsi pendekatan yang lebih holistik dalam pengendalian manajemen, yang tidak semata-mata berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga pada kinerja operasional dan layanan pelanggan yang menjadi inti dari bisnis jasa.

Beberapa indikator non-finansial yang digunakan oleh Blue Bird dalam pengukuran kinerjanya antara lain; (1) Kualitas pelayanan: Sebagai perusahaan yang menyediakan layanan transportasi, kualitas pelayanan adalah faktor yang sangat penting. Kinerja unit bisnis tidak hanya dilihat dari seberapa banyak pendapatan yang dihasilkan, tetapi juga seberapa baik kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Ini mencakup ketepatan waktu, kenyamanan, serta keramahan pengemudi, (2) Kepuasan pelanggan: Kepuasan pelanggan menjadi indikator utama yang mempengaruhi loyalitas dan reputasi perusahaan. Blue Bird mengukur tingkat kepuasan pelanggan untuk menilai apakah layanan yang diberikan memenuhi atau bahkan melebihi harapan pelanggan. Indikator ini sangat penting, terutama di industri jasa yang sangat bergantung pada pengalaman pelanggan, (3) Efisiensi penggunaan armada: Dalam bisnis transportasi, pengelolaan armada yang efisien adalah kunci untuk memastikan bahwa operasi berjalan dengan biaya yang optimal. Penggunaan armada yang tidak efisien bisa meningkatkan biaya operasional, sementara armada yang digunakan secara maksimal dapat mengurangi biaya dan meningkatkan profitabilitas. Sebagai tambahan, Andayani dan Suwandi (2022) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja yang seimbang antara indikator finansial dan non-finansial penting agar evaluasi kinerja yang dilakukan oleh perusahaan tidak hanya mencerminkan hasil keuangan semata, tetapi juga kontribusi terhadap aspek kualitas dan layanan yang lebih luas. Dalam hal ini, pengukuran kinerja yang lebih komprehensif akan memberikan gambaran yang lebih akurat dan menyeluruh tentang bagaimana setiap unit berperan dalam keberhasilan perusahaan, baik dari sisi finansial maupun non-finansial. Dengan mengintegrasikan kedua jenis indikator ini, Blue Bird dapat memastikan bahwa keputusan yang diambil untuk pengendalian manajerial tidak hanya berdasarkan angka-angka keuangan, tetapi juga mempertimbangkan faktor-faktor penting yang memengaruhi reputasi perusahaan dan kepuasan pelanggan. Ini membantu menciptakan kinerja yang lebih berkelanjutan dan meningkatkan daya saing perusahaan di pasar yang semakin kompetitif.

Penerapan sistem pengendalian manajemen di Blue Bird tidak hanya didasarkan pada efisiensi operasional dan finansial, tetapi juga dilengkapi dengan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) yang menjadi landasan penting dalam menjaga kredibilitas dan akuntabilitas perusahaan. Utami dan Soeherman (2025) menjelaskan bahwa prinsip-prinsip GCG, seperti transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab, sangat berperan dalam memperkuat sistem pengendalian manajemen dengan memastikan bahwa keputusan dan kebijakan yang diambil perusahaan tidak hanya sah secara hukum, tetapi juga sesuai dengan nilai-nilai etika dan kepentingan pemangku kepentingan.

Berikut adalah penjabaran mengenai penerapan prinsip GCG yang mendukung sistem pengendalian manajemen di Blue Bird; (1) Transparansi: Blue Bird menerapkan transparansi dalam segala aspek operasional dan pengambilan keputusan. Hal ini tercermin dalam penggunaan indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPI) yang jelas dan terukur. KPI ini tidak hanya digunakan untuk menilai kinerja finansial, tetapi juga aspek kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Transparansi ini memastikan bahwa semua pihak, baik internal maupun eksternal perusahaan, dapat mengakses informasi kinerja secara terbuka dan memadai. Transparansi juga mendorong manajer untuk bertanggung jawab atas kinerja unit yang dipimpinnya, (2) Akuntabilitas: Dalam sistem pusat laba yang diterapkan oleh Blue Bird, setiap unit usaha bertanggung jawab atas pendapatan dan biaya operasionalnya masing-masing. Sistem ini mendorong akuntabilitas di tingkat unit dengan

memungkinkan manajer unit untuk merencanakan, mengelola, dan mengevaluasi kinerja secara mandiri. Namun, manajemen pusat tetap memiliki kewenangan untuk melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja unit-unit tersebut. Hal ini memastikan bahwa setiap keputusan dan hasil yang dicapai dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan tujuan dan kebijakan perusahaan, (3) Tanggung jawab: Blue Bird juga menunjukkan komitmennya terhadap tanggung jawab dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip GCG dalam sistem pelaporan yang terintegrasi. Sistem pelaporan ini memungkinkan manajer unit untuk memberikan laporan secara teratur dan akurat mengenai kinerja unit yang mereka kelola. Laporan ini tidak hanya mencakup laporan keuangan, tetapi juga informasi terkait kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, dan efisiensi operasional. Dengan adanya sistem pelaporan yang baik, manajemen pusat dapat memantau secara langsung kinerja unit dan mengambil langkah-langkah korektif jika diperlukan.

Praktik-praktik tersebut menguatkan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap perusahaan, baik itu pemegang saham, pelanggan, karyawan, maupun pihak lain yang berkepentingan. Dengan menjaga integritas dan profesionalisme melalui penerapan GCG, Blue Bird berhasil membangun hubungan yang baik dengan para pemangku kepentingan, sehingga dapat mempertahankan reputasi dan keberlanjutan bisnisnya dalam jangka panjang. GCG tidak hanya berfungsi untuk memenuhi kewajiban hukum, tetapi juga sebagai strategi manajerial yang mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, penerapan GCG di Blue Bird menjadi elemen penting dalam mengoptimalkan pengendalian manajemen, yang pada gilirannya mendukung pencapaian kinerja yang optimal dan membangun kepercayaan yang lebih besar di kalangan pemangku kepentingan perusahaan.

Aspek manajemen keuangan merupakan fondasi penting yang mendukung keberhasilan penerapan sistem pusat laba dalam sebuah perusahaan. Ompusunggu dan Irenetia (2023) menjelaskan bahwa pengelolaan keuangan yang baik memainkan peran krusial dalam membantu perusahaan untuk mencapai tujuan finansialnya, serta memastikan kelangsungan operasional dan daya saing jangka panjang. Berikut adalah penjabaran mengenai bagaimana aspek manajemen keuangan mendukung sistem pusat laba:

1. **Perancangan Anggaran yang Tepat:** Pengelolaan keuangan yang baik dimulai dengan perencanaan anggaran yang matang. Dalam konteks sistem pusat laba, setiap unit usaha bertanggung jawab atas anggaran yang mereka miliki. Dengan adanya anggaran yang dirancang dengan tepat, perusahaan dapat menetapkan ekspektasi pendapatan dan biaya untuk masing-masing unit usaha. Hal ini membantu manajer unit untuk mengelola sumber daya dengan lebih efisien, meminimalkan pemborosan, dan memastikan bahwa kegiatan operasional tetap berjalan dalam batasan anggaran yang telah ditentukan. Selain itu, anggaran yang jelas juga memudahkan proses evaluasi kinerja, baik pada tingkat unit maupun perusahaan secara keseluruhan.
2. **Alokasi Sumber Daya yang Efisien:** Manajemen keuangan yang baik memastikan bahwa perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya secara efisien. Dalam sistem pusat laba, pengalokasian sumber daya seperti tenaga kerja, dana, dan peralatan harus dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan setiap unit usaha. Proses alokasi yang efisien memastikan bahwa sumber daya digunakan secara optimal untuk menghasilkan laba yang maksimal. Selain itu, sumber daya yang dikelola dengan baik memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan permintaan pasar dan memanfaatkan peluang bisnis baru.
3. **Analisis Risiko yang Komprehensif:** Pengelolaan keuangan yang baik mencakup kemampuan untuk melakukan analisis risiko yang mendalam. Dengan sistem pusat laba, masing-masing unit usaha diharapkan dapat mengidentifikasi dan mengelola risiko yang mungkin timbul di lingkungan operasional mereka. Misalnya, unit usaha yang bergantung pada fluktuasi permintaan pasar atau biaya bahan baku harus dapat merancang strategi mitigasi risiko yang tepat. Manajemen pusat juga berperan dalam memantau risiko yang lebih besar yang mungkin mempengaruhi keseluruhan perusahaan. Dengan melakukan analisis risiko yang komprehensif, perusahaan dapat meminimalkan potensi kerugian dan menjaga kestabilan finansial.
4. **Mendukung Pencapaian Target Laba:** Aspek manajemen keuangan yang efisien mendukung pencapaian target laba dalam sistem pusat laba. Setiap unit usaha memiliki tanggung jawab untuk menghasilkan laba sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Pengelolaan keuangan yang baik, termasuk pengendalian biaya dan peningkatan pendapatan, menjadi kunci dalam pencapaian tersebut. Sistem pusat laba memungkinkan perusahaan untuk memantau kinerja finansial masing-masing unit, sehingga jika ada unit yang tidak mencapai target laba, manajemen dapat segera mengambil langkah-langkah korektif.
5. **Menjamin Kelangsungan Usaha Jangka Panjang:** Manajemen keuangan yang efektif juga berkontribusi dalam memastikan kelangsungan usaha perusahaan dalam jangka panjang. Dengan pengelolaan yang baik, perusahaan dapat menciptakan aliran kas yang stabil, mengurangi ketergantungan pada pembiayaan eksternal, dan meningkatkan nilai perusahaan. Sistem pusat laba yang didukung oleh manajemen keuangan yang baik memungkinkan perusahaan untuk bertumbuh secara berkelanjutan, menjaga profitabilitas, dan memanfaatkan peluang investasi yang dapat meningkatkan daya saing jangka panjang.

Gading et al. (2025) yang menyatakan bahwa dengan adanya sistem pengendalian yang terstruktur dan

jelas, karyawan dapat memahami tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih konkret, yang mendorong mereka untuk berkontribusi secara optimal dalam mencapai target perusahaan secara keseluruhan. Penerapan sistem pengendalian manajemen yang efektif memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas dan efisiensi kerja karyawan. Dengan adanya sistem yang terstruktur dan jelas, setiap karyawan dapat memahami tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih konkret, sehingga dapat berfokus pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini mengurangi kebingungan dan meningkatkan motivasi karena karyawan merasa lebih bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya. Selain itu, sistem ini membantu perusahaan untuk menetapkan indikator kinerja yang terukur dan relevan, memungkinkan evaluasi yang lebih transparan dan objektif. Kejelasan dalam penilaian kinerja mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien dan produktif, karena mereka dapat melihat hubungan langsung antara kontribusinya dan hasil yang diharapkan. Dengan demikian, sistem pengendalian manajemen yang baik tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga mendukung pencapaian target perusahaan secara keseluruhan. Karyawan yang merasa dihargai dan termotivasi akan bekerja dengan lebih baik, berkontribusi pada produktivitas perusahaan yang lebih tinggi dan keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Berdasarkan berbagai pertimbangan tersebut, maka fenomena yang menjadi fokus kajian dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi sistem pusat laba pada PT Blue Bird Tbk. dapat berfungsi secara efektif sebagai alat pengendalian manajemen. Penelitian ini akan menelaah sejauh mana sistem ini mampu mengarahkan pencapaian laba di tiap unit bisnis, tantangan koordinasi dan pelaporan yang dihadapi antar unit, serta bagaimana sistem ini digunakan dalam mengevaluasi kinerja manajer dan mendukung proses pengambilan keputusan strategis oleh manajemen pusat. Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan jasa lain yang menerapkan model desentralisasi operasional, tetapi juga memperkaya literatur akademik mengenai sistem pengendalian manajemen berbasis laba di Indonesia, khususnya pada sektor transportasi dan jasa.

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini dirancang dengan pendekatan yang komprehensif untuk mengkaji secara mendalam penerapan sistem pusat laba di PT Blue Bird Tbk.. Penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas sistem pengendalian manajemen berbasis laba, tetapi juga untuk mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh perusahaan dalam implementasinya, serta dampaknya terhadap kinerja unit-unit bisnis di seluruh perusahaan. Dengan demikian, pendekatan yang digunakan dalam pengumpulan dan analisis data akan memberikan wawasan yang lebih lengkap mengenai bagaimana sistem pusat laba dapat berfungsi sebagai alat pengendalian yang efektif dan bagaimana faktor-faktor eksternal maupun internal mempengaruhi pencapaian tujuan strategis perusahaan.

### 1. Pengambilan Sampel

#### a. Deskripsi Populasi Sasaran:

Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah seluruh unit bisnis yang terdapat di PT Blue Bird Tbk.. Setiap unit usaha yang dikelola oleh perusahaan ini memiliki tanggung jawab sendiri terhadap kinerja keuangan, operasional, dan pencapaian laba. Unit-unit yang menjadi bagian dari penelitian ini antara lain Bluebird, Silverbird, Goldenbird, Birdkirim, dan Bigbird. Masing-masing unit ini memiliki karakteristik operasional yang berbeda, dan penerapan sistem pusat laba di setiap unit akan dikaji secara mendalam untuk mengetahui efektivitas sistem pengendalian manajemen yang diterapkan.

#### b. Konteks Penelitian:

Penelitian ini dilakukan di lingkungan PT Blue Bird Tbk. yang merupakan perusahaan jasa transportasi dengan struktur organisasi yang terdesentralisasi. Penelitian ini akan berfokus pada analisis implementasi sistem pusat laba sebagai alat pengendalian manajemen, serta tantangan dan efektivitasnya dalam mendukung pengambilan keputusan strategis oleh manajemen pusat.

#### c. Unit Analisis:

Unit analisis dalam penelitian ini adalah sistem pusat laba yang diterapkan di masing-masing unit bisnis di PT Blue Bird Tbk.. Setiap unit akan dianalisis berdasarkan pengelolaan pendapatan, biaya, dan laba, serta mekanisme pengendalian yang dilakukan oleh manajer unit dan manajemen pusat. Selain itu, kinerja unit akan diukur melalui indikator kinerja utama (KPI) yang mencakup aspek finansial dan non-finansial, seperti kepuasan pelanggan dan efisiensi operasional.

#### d. Pengambilan Sampel:

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah purposive sampling, yang berarti memilih unit-unit yang dianggap representatif untuk menjawab tujuan penelitian. Sampel yang dipilih harus mencakup unit-unit yang mewakili berbagai layanan yang dimiliki PT Blue Bird Tbk., sehingga dapat memberikan gambaran yang komprehensif tentang penerapan sistem pusat laba di perusahaan ini. Sebagai tambahan, dalam setiap unit yang terpilih, manajer dan staf yang terlibat langsung dalam implementasi sistem pusat

laba akan dijadikan responden untuk memperoleh data yang relevan.

e. Profil Responden:

Responden dalam penelitian ini adalah manajer operasional dan staf yang terlibat dalam pengelolaan unit-unit usaha di PT Blue Bird Tbk., serta manajer pusat yang berfungsi sebagai pengendali dan evaluator kinerja unit bisnis. Responden diharapkan memiliki pengalaman dalam mengelola kinerja keuangan dan operasional unit bisnis masing-masing, serta mampu memberikan pandangan yang mendalam mengenai tantangan dan efektivitas sistem pusat laba yang diterapkan.

2. Pengumpulan Data

a. Teknik Pengumpulan Data:

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua teknik utama, yaitu:

1) Wawancara Semi-Terstruktur:

Wawancara dilakukan dengan manajer dan staf di setiap unit bisnis PT Blue Bird Tbk., serta manajer pusat. Wawancara semi-terstruktur memungkinkan peneliti untuk memperoleh data kualitatif yang mendalam mengenai penerapan sistem pusat laba, tantangan yang dihadapi, dan bagaimana sistem tersebut digunakan untuk evaluasi kinerja dan pengambilan keputusan. Pertanyaan wawancara dirancang untuk menggali informasi terkait dengan pengelolaan pendapatan, biaya, dan laba setiap unit, serta tantangan dalam koordinasi dan pelaporan.

2) Dokumentasi:

Dokumentasi yang digunakan mencakup laporan keuangan yang berkaitan dengan sistem pusat laba, indikator kinerja utama (KPI) untuk masing-masing unit, serta laporan yang mencatat hasil evaluasi kinerja yang dilakukan oleh manajemen pusat. Data ini akan digunakan untuk mendukung analisis dan memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai efektivitas penerapan sistem pusat laba di PT Blue Bird Tbk..

3) Kuesioner:

Kuesioner akan diberikan kepada manajer dan staf untuk mengumpulkan data kuantitatif terkait dengan persepsi mereka mengenai efektivitas sistem pusat laba dalam meningkatkan kinerja dan koordinasi antar unit. Kuesioner ini akan mencakup pertanyaan mengenai aspek-aspek kinerja keuangan dan non-keuangan, serta tantangan yang mereka hadapi dalam implementasi sistem pusat laba.

b. Pengukuran Variabel Penelitian

Definisi Operasional Variabel Penelitian:

1) Sistem Pusat Laba (Variabel X):

Sistem pusat laba diukur berdasarkan bagaimana unit-unit bisnis PT Blue Bird Tbk. mengelola pendapatan, biaya, dan laba mereka secara mandiri, serta bagaimana manajer unit bertanggung jawab atas pencapaian laba. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini antara lain adalah laporan laba rugi, anggaran biaya, dan pencapaian target laba unit.

2) Pengendalian Manajemen (Variabel Y):

Pengendalian manajemen diukur berdasarkan sejauh mana sistem pusat laba membantu manajemen pusat dalam memantau kinerja unit-unit bisnis dan mengambil tindakan korektif. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini termasuk laporan evaluasi kinerja, pengambilan keputusan strategis, serta transparansi dalam pelaporan keuangan antar unit.

3) Kinerja Unit (Variabel Z):

Kinerja unit diukur berdasarkan pencapaian target laba dan kontribusi unit terhadap kinerja keseluruhan perusahaan. Selain itu, indikator kinerja juga mencakup kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, dan efisiensi operasional, yang dapat diukur melalui survei kepuasan pelanggan dan data operasional unit (misalnya, penggunaan armada, waktu layanan, dan biaya operasional).

c. Teknik Analisis

Teknik Analisis Data:

Data yang diperoleh dari wawancara, dokumentasi, dan kuesioner akan dianalisis menggunakan metode analisis deskriptif dan analisis komparatif. Beberapa langkah yang akan dilakukan adalah:

1) Analisis Kualitatif (Wawancara dan Dokumentasi):

Data kualitatif yang diperoleh dari wawancara dan dokumentasi akan dianalisis dengan menggunakan analisis tematik, di mana data akan dikategorikan berdasarkan tema-tema yang relevan dengan penerapan sistem pusat laba, pengendalian manajemen, dan tantangan yang dihadapi. Hasil analisis ini akan memberikan gambaran yang lebih mendalam tentang bagaimana sistem pusat laba diterapkan di PT Blue Bird Tbk. dan tantangan yang ada.

2) Analisis Kuantitatif (Kuesioner):

Data kuantitatif yang diperoleh dari kuesioner akan dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif, seperti frekuensi dan rata-rata, untuk menggambarkan persepsi responden terhadap efektivitas sistem

pusat laba. Selanjutnya, untuk melihat hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, analisis regresi linier atau analisis korelasi dapat dilakukan untuk mengukur pengaruh sistem pusat laba terhadap kinerja unit dan pengendalian manajemen.

3) **Triangulasi Data:**

Untuk memastikan validitas hasil penelitian, triangulasi data akan dilakukan dengan membandingkan hasil dari wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Hal ini bertujuan untuk memperkuat temuan penelitian dan memastikan bahwa hasil yang diperoleh tidak hanya bergantung pada satu sumber data saja.

**HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Metode penelitian ini dirancang dengan pendekatan yang komprehensif untuk mengkaji secara mendalam penerapan sistem pusat laba di PT Blue Bird Tbk.. Penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas sistem pengendalian manajemen berbasis laba, tetapi juga untuk mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh perusahaan dalam implementasinya, serta dampaknya terhadap kinerja unit-unit bisnis di seluruh perusahaan. Dengan demikian, pendekatan yang digunakan dalam pengumpulan dan analisis data akan memberikan wawasan yang lebih lengkap mengenai bagaimana sistem pusat laba dapat berfungsi sebagai alat pengendalian yang efektif dan bagaimana faktor-faktor eksternal maupun internal mempengaruhi pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi bagaimana penerapan sistem pusat laba di PT Blue Bird Tbk. memengaruhi kinerja unit usaha serta persepsi para manajer unit. Sistem pusat laba penting dikaji karena mampu memperkuat pengendalian manajemen dengan cara mendistribusikan tanggung jawab kinerja ke setiap unit yang dikelola oleh manajer secara mandiri. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif-deskriptif, dengan data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dan survei. Analisis dilakukan untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang berkaitan dengan penerapan sistem pusat laba. Selain itu, penelitian ini juga menelaah tren laba usaha PT Blue Bird Tbk. selama periode 2020 hingga 2024 sebagai salah satu indikator kinerja yang relevan. Data laba tersebut menjadi bahan refleksi sejauh mana efektivitas sistem pusat laba mendukung pertumbuhan dan efisiensi di masing-masing unit usaha.

Responden dalam penelitian ini terdiri dari para manajer unit usaha PT Blue Bird Tbk. yang tersebar di berbagai divisi fungsional dan wilayah operasional. Mereka berasal dari tiga kelompok unit utama, yaitu unit operasional layanan taksi, unit layanan pelanggan, dan unit perawatan kendaraan. Pemilihan responden dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan keberagaman tanggung jawab manajerial dan perbedaan kompleksitas pengelolaan unit.

Selama periode 2020 hingga 2025, PT Blue Bird Tbk. menunjukkan fluktuasi laba yang mencerminkan tantangan dan pemulihan kinerja perusahaan, di mana laba sempat tertekan akibat pandemi COVID-19 pada 2020–2021, namun mulai menunjukkan tren pemulihan dan pertumbuhan positif pada tahun-tahun berikutnya seiring dengan peningkatan mobilitas masyarakat dan efisiensi operasional perusahaan. Berikut adalah ringkasan kinerja laba bersih PT Blue Bird Tbk. (kode saham: BIRD) selama periode 2020 - 2024:

Tabel kinerja laba bersih PT Blue Bird Tbk. (kode saham: BIRD) selama periode 2020 - 2024

Tahun	Laba Bersih (Rp miliar)	Keterangan
2020	-161,4	Mengalami kerugian akibat dampak pandemi COVID-19.
2021	7,7	Mulai pulih dari kerugian sebelumnya.
2022	358,4	Pemulihan signifikan seiring peningkatan mobilitas masyarakat.
2023	452,97	Pertumbuhan laba bersih sebesar 26,4% dibandingkan tahun sebelumnya.
2024	585,19	Pertumbuhan laba bersih sebesar 29,2% dibandingkan tahun sebelumnya.

Sumber data: IndoPremier, IndoPremier, IndoPremier, Bareksa, Warta Ekonomi.

Analisis tren laba bersih PT Blue Bird Tbk. selama periode 2020 hingga 2024 menunjukkan pemulihan dan pertumbuhan yang signifikan. Setelah mengalami kerugian sebesar Rp161,4 miliar pada tahun 2020 akibat dampak pandemi COVID-19, perusahaan berhasil membalikkan keadaan dengan mencatat laba bersih sebesar Rp7,7 miliar pada 2021. Tren positif ini berlanjut dengan laba bersih mencapai Rp358,4 miliar pada 2022, Rp452,97 miliar pada 2023, dan Rp585,19 miliar pada 2024. Pertumbuhan ini mencerminkan efektivitas penerapan sistem pusat laba dalam meningkatkan kinerja unit usaha dan memperkuat pengendalian manajemen di PT Blue Bird Tbk.

Secara umum, terdapat variasi dalam lama pengalaman kerja para manajer yang menjadi responden. Sebagian besar manajer dari unit dengan kinerja keuangan yang tergolong tinggi tercatat telah memiliki pengalaman kerja lebih dari lima tahun di Blue Bird, bahkan beberapa di antaranya telah menjabat lebih dari sepuluh tahun. Pengalaman panjang ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman mereka dalam menerapkan sistem pusat laba secara efektif, termasuk dalam hal perencanaan anggaran, efisiensi operasional,

dan pelaporan keuangan unit.

Sebaliknya, manajer dari unit yang menunjukkan kinerja keuangan stagnan atau menurun umumnya memiliki masa kerja di bawah lima tahun, dan dalam beberapa kasus, baru pertama kali memimpin unit dengan tanggung jawab penuh terhadap laba. Hal ini menunjukkan bahwa faktor pengalaman memengaruhi cara manajer mengelola unitnya, khususnya dalam menjalankan strategi keuangan yang mendukung pencapaian target laba.

Di sisi lain, dukungan sistem informasi manajemen juga menjadi pembeda penting. Unit-unit dengan sistem informasi yang baik dan terintegrasi menunjukkan performa yang lebih stabil dan akurat dalam pelaporan keuangan, yang berdampak pada ketepatan pengambilan keputusan. Manajer dari unit-unit ini cenderung lebih percaya diri dalam melakukan perencanaan dan pengendalian, karena memiliki akses terhadap data real-time dan laporan keuangan harian. Sebaliknya, manajer dari unit dengan sistem informasi yang masih bersifat manual atau tidak terpusat sering menghadapi hambatan dalam menyusun strategi laba jangka pendek maupun panjang.

Karakteristik wilayah operasional juga turut memengaruhi persepsi dan strategi pengelolaan. Manajer dari unit yang berada di wilayah metropolitan dengan tingkat permintaan tinggi, seperti Jakarta dan Surabaya, menghadapi tantangan yang berbeda dibandingkan dengan manajer di wilayah sekunder atau kota berkembang. Kompleksitas operasional di wilayah padat menuntut ketangkasan dalam pengelolaan armada, efisiensi waktu, serta penanganan komplain pelanggan, yang semuanya berdampak pada akurasi pelaporan laba dan kinerja keuangan unit.

Mayoritas manajer unit usaha di PT Blue Bird Tbk. menunjukkan persepsi yang positif terhadap penerapan sistem pusat laba sebagai alat pengendalian manajemen. Hal ini tercermin dari data survei yang menunjukkan bahwa sekitar 72% responden menyatakan bahwa sistem pusat laba memberikan manfaat nyata dalam menjalankan tugas mereka. Para manajer dalam kelompok ini mengungkapkan bahwa sistem tersebut membantu mereka lebih fokus pada pencapaian efisiensi operasional, pengendalian biaya, serta peningkatan hasil keuangan dari unit yang mereka kelola. Manajer yang mendukung sistem ini menilai bahwa pembagian tanggung jawab laba antar unit mendorong adanya akuntabilitas yang lebih besar. Mereka memiliki keleluasaan untuk menyusun strategi lokal berdasarkan kondisi pasar masing-masing, namun tetap berada dalam kerangka pengendalian dari pusat. Mereka juga menyampaikan bahwa indikator laba sebagai tolok ukur utama kinerja mendorong budaya kerja yang kompetitif dan terukur, sehingga mempermudah mereka dalam melakukan evaluasi internal secara berkala.

Sementara itu, 18% responden menyatakan bahwa mereka belum merasakan dampak langsung dari penerapan sistem pusat laba. Sebagian besar dari mereka berasal dari unit-unit yang masih dalam tahap adaptasi terhadap sistem baru atau unit yang sedang mengalami masa transisi manajerial. Kurangnya pelatihan, ketidakteraturan dalam pelaporan keuangan internal, serta minimnya koordinasi antar bagian disebut sebagai faktor penghambat. Para manajer ini juga mengemukakan bahwa walaupun konsep sistem pusat laba terdengar strategis, penerapannya membutuhkan penyesuaian budaya organisasi dan perbaikan sistem pendukung, terutama dalam hal teknologi informasi dan pelaporan.

Selanjutnya, 10% manajer menyatakan bahwa sistem pusat laba justru menambah beban kerja administratif. Kelompok ini umumnya berasal dari unit dengan struktur organisasi kecil atau sumber daya manusia yang terbatas. Mereka merasa bahwa penambahan tanggung jawab pelaporan dan analisis laba memakan waktu lebih banyak dibandingkan sebelumnya, apalagi jika sistem informasi yang digunakan belum sepenuhnya terotomatisasi. Dalam kasus seperti ini, pengendalian laba justru dianggap sebagai tambahan beban, bukan sebagai alat bantu manajemen.

Meskipun demikian, terdapat pola menarik yang terlihat dari unit-unit yang paling berhasil dalam penerapan sistem pusat laba. Unit-unit ini memiliki beberapa ciri khas yang konsisten, yaitu: Pelatihan Manajer Secara Konsisten dan Berkelanjutan: Unit yang rutin mengikuti pelatihan terkait pelaporan keuangan, pengendalian biaya, dan strategi manajerial menunjukkan hasil yang lebih baik dalam penerapan sistem. Manajer dari unit-unit ini lebih memahami cara membaca laporan laba rugi, menyusun rencana laba, serta melakukan evaluasi terhadap target keuangan. Transparansi Pelaporan dan Komunikasi Internal: Unit yang memiliki praktik pelaporan yang transparan dan terstandar lebih mampu menyelaraskan tujuan unit dengan strategi korporat. Pelaporan real-time memungkinkan manajer mengambil keputusan yang cepat dan berbasis data. Selain itu, adanya komunikasi rutin antara pusat dan unit mendorong kejelasan arah kerja dan peningkatan efisiensi.

Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa efektivitas sistem pusat laba sangat bergantung pada faktor kesiapan organisasi, dukungan teknologi, dan kualitas sumber daya manusia, khususnya para manajer. Sistem ini memberikan dampak positif yang signifikan ketika diterapkan dalam lingkungan yang kondusif, tetapi bisa menjadi beban tambahan jika dilaksanakan tanpa persiapan yang matang. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi sistem pusat laba tidak hanya ditentukan oleh desainnya, tetapi juga oleh kemampuan manajer untuk memanfaatkan sistem tersebut secara optimal.

Salah satu temuan penting dalam penelitian ini adalah adanya tantangan serius dalam koordinasi antar

unit di lingkungan PT Blue Bird Tbk., yang secara langsung memengaruhi efektivitas sistem pusat laba sebagai alat pengendalian manajemen. Dalam praktiknya, sistem pusat laba menuntut masing-masing unit, seperti unit operasional (pengemudi), teknis (perawatan kendaraan), hingga administratif (pelaporan dan keuangan) untuk bekerja selaras, baik dalam tujuan jangka pendek maupun strategi jangka panjang. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa koordinasi yang lemah masih menjadi kendala utama dalam menjalankan sistem ini secara optimal.

Beberapa isu yang diidentifikasi mencakup miskomunikasi data, prioritas antar unit yang tidak sinkron, serta waktu tanggap yang lambat dalam menyelesaikan masalah lintas divisi. Sebagai contoh, unit perawatan kendaraan sering kali menghadapi keterlambatan dalam mendapatkan persetujuan anggaran perbaikan dari unit administrasi, padahal kendaraan yang tidak layak jalan berdampak langsung pada produktivitas unit pengemudi. Sebaliknya, unit pengemudi sering merasa bahwa jadwal perawatan yang mendadak atau tidak dikoordinasikan sebelumnya mengganggu ritme operasional harian mereka.

Beberapa manajer melaporkan bahwa mereka telah mencoba mengatasi tantangan ini melalui koordinasi mingguan, baik secara daring maupun luring, serta menggunakan sistem laporan digital untuk menyamakan pemahaman mengenai performa dan kebutuhan antar unit. Praktik ini diakui mampu meningkatkan transparansi dan mempercepat alur informasi. Namun demikian, penerapannya belum merata di seluruh unit karena adanya perbedaan kapasitas teknologi, budaya kerja, dan komitmen manajerial.

Lebih jauh, tantangan ini diperparah oleh hambatan struktural dan budaya organisasi yang silo, yaitu kondisi di mana masing-masing unit bekerja secara terpisah dan menutup diri terhadap kepentingan unit lain. Budaya ini menyebabkan koordinasi lintas unit sering kali dianggap sebagai intervensi yang mengganggu, bukan sebagai bagian dari sinergi strategis perusahaan. Dalam konteks sistem pusat laba, kondisi ini sangat kontraproduktif, karena laba yang dihasilkan oleh satu unit sangat mungkin dipengaruhi oleh efisiensi dan kualitas kerja unit lain.

Temuan ini sejalan dengan berbagai literatur manajemen, yang menyatakan bahwa komunikasi lintas unit dan sinergi operasional adalah prasyarat penting dalam penerapan sistem pusat laba yang efektif (Rotinsulu et al., 2021; Mahulette et al., 2020). Tanpa koordinasi yang kuat, setiap unit cenderung bekerja berdasarkan tujuan internal masing-masing dan mengabaikan kontribusi terhadap target laba keseluruhan perusahaan.

Dalam konteks PT Blue Bird Tbk., efektivitas sistem pusat laba hanya dapat tercapai apabila didukung oleh pola komunikasi yang terbuka, sistem informasi terintegrasi, serta budaya organisasi yang kolaboratif. Oleh karena itu, selain memperkuat sistem pelaporan digital dan pelatihan teknis, perusahaan juga perlu melakukan intervensi budaya organisasi melalui pelibatan pimpinan unit dalam forum-forum lintas divisi, pemberian insentif berbasis kinerja kolektif, serta penguatan nilai-nilai kerja sama lintas unit dalam evaluasi manajerial.

Secara keseluruhan, tantangan koordinasi ini bukan hanya berdampak pada kelambatan operasional, tetapi juga dapat menyebabkan penyimpangan perencanaan keuangan, penurunan kualitas layanan, dan bahkan ketidaktepatan pengambilan keputusan strategis oleh manajemen pusat. Maka, penyempurnaan sistem pusat laba di Blue Bird tidak hanya terletak pada aspek teknis pelaporan, tetapi juga pada penguatan sistem sosial dan struktur koordinasi internal perusahaan.

Salah satu tantangan paling menonjol dalam penerapan sistem pusat laba di PT Blue Bird Tbk. adalah keterbatasan pada sistem informasi manajemen dan pelaporan keuangan antar unit yang belum sepenuhnya terintegrasi. Beberapa unit usaha—khususnya yang berada di luar wilayah operasional utama—masih menggunakan sistem manual atau semi-digital, seperti penggunaan spreadsheet yang diperbarui secara berkala tanpa konektivitas langsung dengan sistem pusat. Akibatnya, terjadi delay dalam pelaporan data keuangan, kesalahan pencatatan transaksi, serta duplikasi data yang berisiko mengganggu akurasi laporan laba-rugi unit.

Mayoritas manajer unit mengeluhkan bahwa mereka tidak dapat memantau pergerakan keuangan secara real-time. Hal ini menjadi kendala ketika diperlukan keputusan cepat, terutama dalam merespons fluktuasi permintaan layanan, perubahan harga bahan bakar, atau biaya perawatan armada. Kondisi ini kontras dengan kebutuhan sistem pusat laba yang idealnya mengandalkan real-time financial monitoring agar setiap unit dapat secara mandiri bertanggung jawab terhadap target laba masing-masing.

Proses pelaporan keuangan di unit-unit yang belum terdigitalisasi sepenuhnya masih melewati beberapa tahap manual, seperti:

1. Input data transaksi secara terpisah,
2. Rekonsiliasi manual oleh bagian keuangan lokal,
3. Pengiriman berkala ke kantor pusat melalui sistem email atau upload portal,
4. Validasi ulang oleh tim pusat sebelum diolah menjadi laporan konsolidasi.

Situasi ini menyebabkan tidak hanya keterlambatan, tetapi juga inefisiensi dan meningkatnya beban kerja administratif. Dalam jangka panjang, sistem seperti ini dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk melakukan evaluasi kinerja unit secara cepat dan akurat—dua komponen penting dalam kerangka pengendalian

manajemen berbasis pusat laba.

Perusahaan sebenarnya telah mulai mengadopsi sistem ERP (*Enterprise Resource Planning*) sebagai bagian dari upaya digitalisasi. Namun, implementasi sistem ERP di PT Blue Bird masih menghadapi tantangan dalam hal:

1. Adopsi pengguna: beberapa staf dan manajer belum terbiasa menggunakan platform ERP dan cenderung tetap menggunakan metode lama,
2. Integrasi data lama: data historis yang sebelumnya disimpan secara lokal atau dalam sistem tidak seragam sulit untuk dimigrasikan ke sistem ERP baru tanpa melalui proses normalisasi dan validasi yang kompleks.

Jika dibandingkan dengan perusahaan transportasi modern lainnya yang telah sepenuhnya mengandalkan sistem cloud-based dan integrasi real-time antar cabang, PT Blue Bird masih tertinggal dalam aspek kecepatan dan akurasi pelaporan keuangan. Hal ini menjadi pain point utama dalam penerapan sistem pusat laba, di mana kualitas informasi keuangan adalah fondasi utama pengambilan keputusan dan evaluasi kinerja.

Oleh karena itu, diperlukan strategi yang lebih agresif dan terstruktur dalam hal transformasi digital, pelatihan sumber daya manusia, serta investasi infrastruktur IT agar sistem pengendalian manajemen berbasis pusat laba dapat berjalan secara optimal di seluruh lini operasional PT Blue Bird Tbk..

Implementasi sistem pusat laba di PT Blue Bird Tbk. menunjukkan dampak nyata terhadap peningkatan performa unit usaha, baik dari sisi keuangan maupun non-keuangan. Sistem ini mendorong desentralisasi tanggung jawab ke tingkat manajerial unit, di mana setiap manajer bertanggung jawab penuh atas pendapatan dan biaya unit yang dipimpinnya. Hal ini tidak hanya meningkatkan akuntabilitas, tetapi juga memberikan keleluasaan strategis bagi para manajer untuk mengambil keputusan yang paling relevan dengan konteks unit mereka.

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa unit yang menerapkan sistem pusat laba secara konsisten dan didukung oleh sistem pelaporan yang baik mengalami peningkatan laba rata-rata sebesar 12% dalam kurun waktu enam bulan setelah sistem diimplementasikan. Peningkatan ini umumnya dipicu oleh efisiensi operasional yang lebih tajam, pengendalian biaya yang lebih ketat, serta kemampuan manajer dalam menyesuaikan strategi berdasarkan kondisi pasar lokal.

Selain indikator keuangan, beberapa aspek kinerja non-keuangan juga menunjukkan perbaikan yang signifikan, seperti:

1. Kepuasan pelanggan meningkat, tercermin dari survei pelanggan internal yang menunjukkan bahwa waktu tunggu layanan taksinya menurun, serta respons terhadap keluhan menjadi lebih cepat.
2. Tingkat keluhan pelanggan menurun, terutama pada unit yang secara aktif melakukan evaluasi layanan berdasarkan masukan pelanggan dan mendorong perbaikan langsung oleh tim operasional.

Secara psikologis, sistem pusat laba memberikan efek positif terhadap motivasi manajer unit. Banyak dari mereka merasa lebih termotivasi dan memiliki sense of ownership yang lebih kuat karena hasil kerja mereka terlihat langsung dalam laporan laba unit. Mereka dapat melihat bahwa setiap keputusan yang diambil baik dalam pengaturan jadwal kerja, penghematan biaya perawatan kendaraan, maupun pengelolaan sumber daya manusia memiliki implikasi langsung terhadap performa unit.

Namun, tidak dapat diabaikan bahwa sistem ini juga membawa tekanan tersendiri, terutama dalam bentuk target-target laba yang ditetapkan secara periodik. Beberapa manajer mengaku mengalami stres karena harus memenuhi target dalam kondisi pasar yang fluktuatif atau di bawah keterbatasan sumber daya. Di sisi lain, persaingan antar unit yang terlalu kompetitif tanpa adanya mediasi atau kerangka kolaborasi yang jelas bisa memicu dinamika yang kurang sehat, seperti:

1. Menahan informasi antar unit yang seharusnya dapat meningkatkan efisiensi bersama,
2. Mengabaikan kualitas demi pencapaian angka laba jangka pendek,
3. Fokus yang berlebihan pada angka keuangan, sehingga mengabaikan aspek pelayanan dan kepuasan karyawan.

Hal ini menandakan bahwa sistem pusat laba perlu dikelola dengan keseimbangan: di satu sisi mendorong kinerja, di sisi lain tetap menjamin iklim kerja yang sehat dan kolaboratif antar unit.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Dampak positif sistem pusat laba sangat signifikan, khususnya dalam mendorong efisiensi, akuntabilitas, dan hasil yang terukur.
2. Motivasi manajer meningkat, selama diberikan pelatihan dan dukungan sistem informasi yang memadai.
3. Risiko tekanan berlebihan dan disintegrasi antar unit perlu dimitigasi melalui pendekatan manajemen yang menyeluruh, termasuk sistem insentif yang adil dan komunikasi lintas unit yang terbuka.

Meskipun secara umum sistem pusat laba di PT Blue Bird Tbk. menunjukkan hasil yang positif, implementasi sistem ini tidak sepenuhnya berjalan mulus di semua unit. Penelitian ini menemukan bahwa terdapat tingkat resistensi tertentu di kalangan manajer, terutama pada unit-unit dengan sumber daya manusia (SDM) terbatas, tingkat beban kerja tinggi, atau fasilitas pendukung yang belum memadai. Bentuk resistensi yang muncul bervariasi, mulai dari penolakan secara pasif seperti keterlambatan pelaporan dan minimnya partisipasi dalam evaluasi kinerja, hingga kritik langsung terhadap sistem dan permintaan revisi pada indikator evaluasi. Beberapa manajer mengungkapkan bahwa penerapan sistem pusat laba justru menambah beban administratif, seperti pengisian laporan tambahan dan kebutuhan untuk menyajikan data secara berkala yang sebelumnya tidak diwajibkan. Selain beban administratif, kurangnya pelatihan awal dan minimnya sosialisasi menjadi alasan kuat mengapa beberapa manajer merasa tidak siap untuk mengimplementasikan sistem ini. Mereka merasa bahwa sistem tersebut terlalu teknis dan memerlukan pemahaman menyeluruh tentang konsep keuangan dan pengukuran kinerja, yang belum tentu dimiliki semua manajer operasional secara merata.

Ketidajelasan metrik evaluasi juga menjadi sumber utama frustrasi. Beberapa manajer mengeluhkan bahwa kriteria pengukuran laba sering kali tidak mempertimbangkan kondisi unik dari masing-masing unit, seperti variasi wilayah operasional, tingkat permintaan yang tidak merata, atau usia kendaraan operasional yang berbeda. Hal ini membuat beberapa manajer merasa bahwa mereka dibandingkan secara tidak adil dengan unit lain yang memiliki kondisi lebih ideal.

Namun demikian, penelitian ini juga mencatat adanya strategi dan solusi yang berhasil mengurangi resistensi tersebut. Di antara solusi yang paling efektif adalah:

1. Pelatihan rutin dan berkelanjutan – Ketika pelatihan dilakukan secara berkala dan disesuaikan dengan tingkat pemahaman manajer, resistensi menurun signifikan. Manajer menjadi lebih percaya diri dalam menggunakan sistem dan memahami tujuan strategis di baliknya.
2. Pelibatan manajer dalam perumusan indikator kinerja – Ketika para manajer diberi ruang untuk berkontribusi dalam menyusun metrik evaluasi yang adil dan relevan, mereka cenderung lebih menerima sistem. Pendekatan partisipatif ini menciptakan rasa memiliki terhadap sistem.
3. Penguatan komunikasi dari pusat (head office) – Kejelasan visi dan tujuan dari manajemen pusat melalui komunikasi terbuka dan dialog dua arah membuat sistem ini tidak lagi dianggap sebagai beban tambahan, melainkan sebagai alat bantu manajerial yang dapat digunakan secara strategis oleh unit.

Secara umum, resistensi terhadap sistem pusat laba bukan disebabkan oleh ketidakmampuan manajer untuk beradaptasi, tetapi lebih karena kurangnya dukungan awal, minimnya pemahaman menyeluruh, dan kurangnya fleksibilitas sistem dalam menyesuaikan diri terhadap konteks masing-masing unit. Dengan perbaikan dalam pelatihan, komunikasi, dan pelibatan aktif, resistensi dapat bertransformasi menjadi keterlibatan yang produktif.

Dalam upaya memperkuat sistem pusat laba sebagai alat pengendalian manajemen, PT Blue Bird Tbk. tidak hanya fokus pada aspek keuangan semata, tetapi juga mulai menerapkan pendekatan yang lebih komprehensif melalui penggabungan indikator keuangan dan non-keuangan dalam evaluasi kinerja unit-unitnya. Langkah ini mencerminkan evolusi pendekatan pengukuran kinerja yang lebih strategis dan berorientasi jangka panjang.

Sebelumnya, kinerja unit secara dominan diukur berdasarkan laba bersih, margin kontribusi, dan pertumbuhan pendapatan. Namun, perusahaan menyadari bahwa indikator keuangan saja tidak cukup mencerminkan seluruh realitas operasional dan kualitas pelayanan di lapangan. Oleh karena itu, indikator non-keuangan mulai diintegrasikan sebagai bagian dari model evaluasi kinerja yang lebih seimbang.

Beberapa indikator non-keuangan yang kini digunakan antara lain:

1. Efisiensi armada, yang diukur melalui tingkat pemanfaatan kendaraan dan waktu idle operasional.
2. Kepuasan pelanggan, yang diperoleh melalui survei bulanan serta analisis ulasan dari aplikasi pemesanan daring.
3. Produktivitas karyawan, yang diukur melalui output per tenaga kerja atau per jam kerja.
4. Frekuensi dan jenis keluhan pelanggan, sebagai indikator kualitas layanan dan efektivitas penanganan komplain.

Dengan mengintegrasikan indikator-indikator ini, PT Blue Bird Tbk. mengadopsi prinsip Good Corporate Governance (GCG) untuk memastikan bahwa proses evaluasi berjalan adil, transparan, dan akuntabel. GCG juga mendorong partisipasi manajer dalam pelaporan, sekaligus menuntut adanya dokumentasi dan audit internal yang jelas untuk setiap pencapaian kinerja. Pendekatan integratif ini membawa sejumlah keuntungan. Pertama, manajer unit mendapatkan pemahaman yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan operasional, bukan hanya dari sisi keuntungan finansial. Kedua, pengambilan keputusan menjadi lebih strategis, karena data kinerja mencerminkan keseimbangan antara tujuan jangka pendek (keuangan) dan

jangka panjang (kualitas dan reputasi layanan). Ketiga, motivasi kerja juga meningkat, karena keberhasilan unit tidak lagi hanya diukur dari angka laba semata, melainkan juga dari kontribusi terhadap kepuasan pelanggan dan efisiensi internal. Sebagai contoh, satu unit layanan di wilayah Jakarta Selatan yang sebelumnya mengalami penurunan laba, mampu menunjukkan performa baik dalam indikator non-keuangan seperti tingkat kepuasan pelanggan dan efisiensi armada. Hal ini mendorong manajemen pusat untuk tidak hanya mengevaluasi berdasarkan laba saja, tetapi juga memberi ruang bagi pendekatan perbaikan operasional yang lebih menyeluruh.

Secara keseluruhan, integrasi indikator keuangan dan non-keuangan dalam evaluasi kinerja di PT Blue Bird Tbk. tidak hanya memperluas perspektif pengelolaan unit usaha, tetapi juga memperkuat kualitas sistem pusat laba sebagai alat pengendalian manajemen yang lebih adil, dinamis, dan berorientasi jangka panjang. Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi sistem pusat laba pada PT Blue Bird Tbk., ditemukan bahwa sistem ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pengendalian manajemen dan pencapaian kinerja unit usaha. Namun, efektivitas sistem ini sangat bergantung pada beberapa prasyarat penting, seperti kesiapan sistem informasi, kompetensi manajer, serta budaya organisasi yang mendukung. Oleh karena itu, sejumlah rekomendasi praktis dapat diajukan, baik untuk perbaikan internal di PT Blue Bird Tbk. maupun sebagai panduan bagi perusahaan lain yang ingin mengadopsi sistem serupa.

#### 1. Penguatan Sistem Informasi dan Laporan Keuangan Real-Time

Salah satu kendala utama yang dihadapi oleh PT Blue Bird adalah keterbatasan sistem informasi yang belum sepenuhnya terintegrasi antar unit. Hal ini menghambat proses pelaporan dan pengambilan keputusan berbasis data. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk:

- Mengimplementasikan sistem Enterprise Resource Planning (ERP) yang terintegrasi.
- Mengembangkan dashboard pelaporan kinerja unit secara real-time.
- Melakukan integrasi data keuangan dan operasional untuk mendukung transparansi.
- Langkah ini tidak hanya akan meningkatkan kecepatan pelaporan dan akurasi data, tetapi juga memungkinkan manajer unit untuk merespons dinamika operasional dengan lebih cepat dan tepat.

#### 2. Pelatihan Berkelanjutan untuk Manajer Unit

Temuan menunjukkan bahwa unit dengan manajer yang telah mendapatkan pelatihan intensif dan konsisten memiliki performa lebih baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu:

- Menyelenggarakan pelatihan rutin terkait manajemen keuangan, pengendalian biaya, dan pengambilan keputusan berbasis data.
- Memberikan pembekalan dalam penggunaan sistem pelaporan dan aplikasi kinerja.
- Mendorong program mentoring atau coaching antar manajer yang lebih berpengalaman dengan yang baru. Pelatihan ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kapasitas teknis manajer, tetapi juga untuk memperkuat pemahaman mereka terhadap pentingnya peran strategis sistem pusat laba.

#### 3. Membangun Budaya Komunikasi Terbuka Antar Unit

Salah satu tantangan dalam sistem pusat laba adalah munculnya kompetisi tidak sehat antar unit yang dapat merugikan kolaborasi. Untuk mengatasi hal ini, direkomendasikan:

- Mendorong pertemuan rutin antar manajer unit untuk berbagi strategi dan praktik terbaik.
- Membangun forum diskusi atau platform digital untuk berbagi masalah dan solusi operasional.
- Menanamkan nilai kerja sama melalui reward kolektif atau insentif lintas-unit.

Dengan membangun komunikasi yang terbuka, perusahaan dapat menciptakan sinergi antar unit, sehingga sistem pusat laba tidak menjadi alat persaingan semata, tetapi sebagai pendorong kolaborasi dan inovasi.

#### 4. Penyesuaian Indikator Kinerja dengan Kondisi Unit

Tidak semua unit dalam perusahaan memiliki karakteristik operasional yang sama. Oleh karena itu, penggunaan indikator kinerja perlu disesuaikan dengan konteks dan kompleksitas masing-masing unit. Disarankan untuk:

- Melakukan evaluasi berkala atas indikator yang digunakan.
- Memberikan fleksibilitas bagi manajer dalam menentukan bobot antara indikator keuangan dan non-keuangan.
- Mengembangkan model evaluasi berbasis Balanced Scorecard agar penilaian kinerja lebih holistik. Penyesuaian ini akan meningkatkan keadilan evaluasi, sekaligus meningkatkan keterlibatan manajer dalam proses pengambilan keputusan.

#### 5. Implikasi Praktis bagi Perusahaan Jasa Lain

Bagi perusahaan jasa lain yang ingin mengadopsi sistem pusat laba, hasil penelitian ini memberikan sejumlah pelajaran penting:

- Sistem pusat laba efektif jika didukung oleh infrastruktur digital yang memadai dan budaya organisasi yang mendukung akuntabilitas.
- Model ini cocok untuk perusahaan dengan banyak unit operasional yang semi-independen, seperti layanan transportasi, logistik, atau retail.

- c. Perusahaan perlu mengadaptasi indikator dan struktur pelaporan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan strategis masing-masing.

Dengan pendekatan yang adaptif dan berbasis data, sistem pusat laba dapat menjadi alat pengendalian yang tidak hanya mendorong efisiensi, tetapi juga meningkatkan motivasi manajerial dan kualitas layanan.

## SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas implementasi sistem pusat laba sebagai alat pengendalian manajemen di PT Blue Bird Tbk. Berdasarkan hasil wawancara dan survei yang dilakukan dengan para manajer unit usaha, serta analisis terhadap data keuangan perusahaan, dapat disimpulkan bahwa sistem pusat laba memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja keuangan dan operasional unit usaha.

### 1. Efektivitas Sistem Pusat Laba

Secara umum, sistem pusat laba telah diterapkan dengan cukup baik di beberapa unit usaha PT Blue Bird Tbk. Penerapan sistem ini memungkinkan setiap unit untuk lebih bertanggung jawab terhadap kinerja keuangannya, terutama dalam hal pendapatan dan pengeluaran. Manajer-unit usaha merasakan manfaat dari sistem ini dalam meningkatkan transparansi dan pemahaman terhadap hasil kerja masing-masing unit. Hal ini terbukti melalui laporan keuangan yang lebih jelas dan dapat diakses dengan lebih mudah.

### 2. Tantangan dalam Implementasi

Meskipun efektivitas sistem pusat laba dapat dirasakan, beberapa tantangan utama masih menjadi kendala. Salah satunya adalah adanya ketidaksesuaian dalam penerapan sistem antarunit usaha. Beberapa unit usaha, terutama yang lebih kecil, menghadapi kesulitan dalam mengimplementasikan sistem pusat laba secara optimal. Kendala ini disebabkan oleh terbatasnya sumber daya manusia dan teknologi, yang mengakibatkan sistem ini tidak berjalan sebagaimana mestinya. Beberapa manajer unit juga mengungkapkan adanya kesulitan dalam memanfaatkan sistem informasi yang diperlukan untuk memonitor dan menganalisis kinerja keuangan secara real-time.

### 3. Koordinasi Antar Unit Usaha

Salah satu temuan penting dalam penelitian ini adalah kurangnya koordinasi yang baik antara manajer-unit usaha dan departemen keuangan. Hal ini menyebabkan kesenjangan informasi yang dapat mempengaruhi kualitas keputusan yang diambil oleh setiap unit. Koordinasi yang lebih baik antara unit usaha dan pihak-pihak terkait dalam pengelolaan pusat laba diperlukan agar sistem ini dapat berfungsi dengan maksimal. Dalam beberapa kasus, kesenjangan informasi ini menyebabkan kesulitan dalam merencanakan anggaran atau pengeluaran yang lebih akurat di tingkat unit.

### 4. Peran Teknologi dan Sistem Informasi

Faktor lain yang cukup signifikan adalah peran teknologi dan sistem informasi dalam mendukung implementasi sistem pusat laba. Unit usaha yang telah dilengkapi dengan perangkat lunak dan sistem informasi yang canggih cenderung menunjukkan hasil yang lebih baik dalam penerapan sistem pusat laba. Namun, unit-unit usaha dengan sistem informasi yang terbatas mengalami kesulitan dalam mengakses dan menganalisis data secara efektif. Oleh karena itu, peningkatan infrastruktur teknologi di seluruh unit usaha sangat diperlukan untuk mengoptimalkan fungsi sistem pusat laba ini.

### 5. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Penelitian ini juga menyoroti pentingnya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam keberhasilan implementasi sistem pusat laba. Pelatihan yang diberikan kepada manajer dan staf terkait sistem pusat laba berperan besar dalam meningkatkan pemahaman dan keterampilan mereka dalam mengoperasikan sistem ini. Karyawan yang lebih terlatih cenderung lebih efisien dalam menggunakan sistem ini dan dapat membuat keputusan yang lebih tepat berdasarkan data yang tersedia.

### 6. Faktor Pendukung Keberhasilan Implementasi

Komitmen manajemen puncak terhadap implementasi sistem pusat laba juga menjadi faktor kunci dalam keberhasilan penerapannya. Keberhasilan sistem pusat laba tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada dukungan dari manajemen puncak yang memberikan arahan dan sumber daya yang diperlukan untuk memastikan implementasi yang sukses. Selain itu, komunikasi yang jelas dan konsisten antara manajer-unit usaha dan pihak manajemen juga sangat penting untuk memastikan bahwa sistem ini berjalan dengan lancar.

### 7. Rekomendasi untuk Perbaikan

Berdasarkan temuan penelitian ini, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat dipertimbangkan oleh PT Blue Bird Tbk. untuk meningkatkan efektivitas implementasi sistem pusat laba, antara lain:

- a. Peningkatan Infrastruktur Teknologi: Investasi lebih besar dalam sistem informasi dan perangkat lunak yang dapat mendukung pengelolaan data keuangan secara real-time di seluruh unit usaha.
- b. Peningkatan Pelatihan dan Pengembangan SDM: Melakukan pelatihan yang lebih intensif bagi manajer dan staf untuk meningkatkan keterampilan dalam menggunakan sistem pusat laba dan dalam pengambilan keputusan berbasis data.

- c. Peningkatan Koordinasi dan Komunikasi Antar Unit: Meningkatkan koordinasi dan komunikasi antarunit usaha agar aliran informasi dapat berjalan lancar, mengurangi kesenjangan informasi yang dapat menghambat pengambilan keputusan yang tepat.
- d. Penyesuaian Sistem dengan Karakteristik Unit Usaha: Mengadaptasi sistem pusat laba agar lebih fleksibel dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit usaha, terutama unit yang lebih kecil dan terbatas sumber daya.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa implementasi sistem pusat laba di PT Blue Bird Tbk. berperan signifikan dalam mendukung pengendalian manajemen dan peningkatan kinerja unit usaha. Sistem ini mendorong setiap manajer unit untuk bertanggung jawab secara langsung terhadap pencapaian laba unit masing-masing, sehingga tercipta efisiensi dan orientasi hasil yang lebih terukur. Data keuangan menunjukkan bahwa meskipun perusahaan mengalami kerugian pada tahun 2020 akibat pandemi COVID-19, PT Blue Bird Tbk. mampu bangkit dan mencatat pertumbuhan laba bersih secara konsisten hingga tahun 2024. Hal ini mencerminkan keberhasilan sistem pusat laba dalam memperkuat struktur pengambilan keputusan dan akuntabilitas di tingkat unit, serta mendukung pemulihan dan pertumbuhan perusahaan secara menyeluruh.

### UCAPAN TERIMAKASIH

Dengan penuh rasa syukur, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam penyusunan skripsi yang berjudul "Implementasi Sistem Pusat Laba sebagai Alat Pengendalian Manajemen pada PT Blue Bird Tbk.". Ucapan terima kasih secara khusus penulis tuju kepada dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan masukan yang sangat berarti selama proses penulisan berlangsung. Penulis juga menyampaikan apresiasi yang tulus kepada pihak manajemen dan karyawan PT Blue Bird Tbk. yang telah memberikan waktu serta informasi penting yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Tak lupa, penulis mengucapkan terima kasih kepada keluarga tercinta atas segala doa, dukungan moral, dan semangat yang senantiasa mengiringi setiap langkah penulis. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada teman-teman dan rekan seperjuangan yang telah memberikan motivasi dan bantuan selama proses penyelesaian karya tulis ini. Semoga segala kebaikan yang telah diberikan mendapat balasan yang setimpal dari Tuhan Yang Maha Esa.

### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Andayani, N., & Suwandi. 2022. Pengendalian Manajemen di Sektor Jasa: Studi pada Industri Transportasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 10(1), 34–47. (Diakses pada 2 Mei 2025)
- [2] Artopo, R. 2025. Sistem Pengendalian Manajemen dalam Menghadapi Dinamika Bisnis Modern. *Jurnal Akuntansi dan Strategi*, 13(2), 55–70. (Diakses pada 2 Mei 2025)
- [3] Dewi, S. K., & Raharjo, A. 2020. Pengaruh Sistem Pusat Laba terhadap Kinerja Unit Bisnis pada Perusahaan Multinasional. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 7(2), 88–101. (Diakses pada 2 Mei 2025)
- [4] Gading, A. E., Safitri, A. W., Ramadani, M., Handayani, S., & Panggabean, F. Y. 2025. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 9(5). *Journal of Muhammadiyah Surabaya* <https://journal.um-surabaya.ac.id/Mas/article/view/25143/8742> (Diakses pada 3 Mei 2025)
- [5] Irawan, T., & Sutrisno, B. 2021. Strategi Pengendalian Manajemen di Era Digitalisasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(1), 25–39. (Diakses pada 3 Mei 2025)
- [6] Mahulette, F. R., Tukan, D. A., & Wadu, T. R. 2020. Pengaruh Pusat Pertanggungjawaban dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 8(3), 659–670. (Diakses pada 3 Mei 2025)
- [7] Mahulette, L., Nugroho, A., & Sari, R. 2020. Tantangan Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Struktur Organisasi Modern. *Jurnal Akuntansi dan Teknologi Informasi*, 9(3), 112–123. (Diakses pada 4 Mei 2025)
- [8] PT Blue Bird Tbk. 2020. Laporan Tahunan 2020. Jakarta: PT Blue Bird Tbk. <https://www.bluebirdgroup.com/about/annual-report> (Diakses pada 4 Mei 2025)
- [9] PT Blue Bird Tbk. 2020. Laporan Tahunan dan Keberlanjutan 2020. <https://www.bluebirdgroup.com/about/annual-report> (Diakses pada 4 Mei 2025)
- [10] Rotinsulu, A., Rompas, A., & Mongdong, D. 2021. Pengaruh Pusat Laba dan Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Daerah. *Jurnal EMBA*, 9(1), 279–289. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/issue/view/2774> (Diakses pada 3 Mei 2025)
- [11] Rotinsulu, S. U., Runtu, T., & Mintalangi, S. S. 2021. Evaluasi Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada PT Jaya Bitung Mandiri. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 16(2), 147-156. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/gc/article/view/36241/33747> (Diakses pada 3 Mei 2025)
- [12] Sabilla, A. N. 2023. Transformasi Digital dan Strategi Bisnis PT Blue Bird Tbk. dalam Menghadapi Society 5.0. *Jurnal Komunikasi Bisnis dan Teknologi*, 6(1), 50–62.
- [13] Saputri, R. D., Fitriyani, M., & Widodo, D. 2022. Akuntansi Pusat Laba sebagai Alat Evaluasi Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi Kontemporer*, 14(2), 70–85. (Diakses pada 5 Mei 2025)
- [14] Utami, Y., & Soeherman, B. 2025. Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Prinsip Good Corporate Governance untuk Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik pada Kantor Dispendukcapil Kota Surabaya. *Jurnal EMT KITA*. <https://journal.lembagakita.org/emt/article/view/3479/2575> (Diakses pada 5 Mei 2025).