

**ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUGAWABAN PASA
PUSAT BIAYA DI PT. WIJAYA MAPAN ABADI**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak)
Program Studi Akuntansi*



Oleh:

Nama : KASMAWATI
NPM : 1405170128
Program Studi : AKUNTANSI

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2018**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 26 Maret 2018, pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSIKAN

Nama : KASMAWATI
NPM : 1405170123
Prodi : AKUNTANSI
Judul Skripsi : ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA RUSAK-BLAYA DI PT. JAYA MAPAN ABADI MEDAN

Dinyatakan : (C/B) Lulus dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Tim Penguji

Penguji I

Penguji II

Hj. HAFSAH, SE, M.Si

EDISAH PUTRA NANGGOLAN, SE, M.Ak

Dr. EKA NURMALA SARI, SE, M.Si, Ak

Panitia Ujian

Ketua

Sekretaris



Hj. LINDA SARI, SE, MM, M.Si

ADE GUNAWAN, SE, M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Lengkap : KASMAWATI
N.P.M : 1405170128
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
PADA PUSAT BIAYA DI PT. WIJAYA MAPAN ABADI
MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan sidang skripsi.

Medan, Maret 2018

Pembimbing Skripsi

Dr. EKA NURMALA SARI, SE, M.Si, Ak

Diketahui / Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



H. JANURI, SE, M.M. M.Si

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **KASMAWATI**
NPM : 1405170128
Jurusan : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini saya menyatakan bahwa benar memperoleh data penelitian dari perusahaan dimana saya melakukan riset yaitu **PT. WIJAYA MAPAN ABADI MEDAN.**

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari skripsi ini salah dan merupakan hasil **plagiat** karya ilmiah orang lain, maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenar-benarnya untuk dapat digunakan seperlunya.

Medan, Maret 2018



KASMAWATI
NPM : 1405170128

ABSTRAK

KASMAWATI, 1405170128 Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pasa Pusat Biaya Di PT.Wijaya Mapan Abadi, Fakultas Ekonomi Dan Binis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara medan 2018.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis apakah informasi akuntansi pertanggungjawaban sudah berperan dalam pengukuran kinerja manajer pusat biaya dimana informasi akuntansi pertanggungjawaban tersebut dapat diukur dengan membandingkan antara realisasi biaya dengan anggaran biaya perusahaan, sehingga dapat diketahui terjadinya penyimpangan pada laporan pusat biaya, dimana informasi akuntansi pertanggungjawaban sangat dibutuhkan dalam mengukur pusat biaya untuk mengetahui hasil dari pusat biaya pada PT.Wijaya Mapan Abadi Medan.

Metode penelitian ini menggunakan deskriptif kuantitatif. Jenis data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh melalui metode dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah deskriptif.

Hasil penelitian ini diketahui bahwa informasi akuntansi pertanggungjawaban belum berperan dalam penilaian pusat biaya PT.Wijaya Mapan Abadi Medan, hal ini dikarenakan dalam penyusunan anggaran biaya dan laporan pusat biaya, belum dipisahkan antara biaya terkendali dengan biaya dan biaya tidak terkendali sehingga anggaran kurang berperan baik dalam pusat biaya dan manajer pusat biaya tidak dapat dengan segera melakukan analisis dan koreksi terhadap penyimpangan yang terdapat pada laporan pusat biaya pada PT.Wijaya Mapan Abadi Medan

Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, Pusat Biaya.

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr. Wb

Puji syukur kita panjatkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan kesempatan dan kesehatan kepada kita khususnya penulis, serta shalawat dan salam kehadiran Nabi besar kita Nabi Muhammad SAW yang kita harapkan syafaatnya di hari akhir nanti, sampai saat ini penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dengan judul **“Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban pada Pusat Biaya di PT. Wijaya Mapan Abadi “**

Penulis menyadari, bahwa sesungguhnya penulisan dan penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan dan nasehat serta pengarahan dari berbagai pihak, untuk itu dengan segala kerendahan hati, tulus dan ikhlas penulis mengucapkan terima kasih yang telah membantu dan memberi dorongan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Dan pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak **Dr. H. Agussani, M.AP**, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak **H. Januri S.E., M.M.**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Ibu **Fitriani Saragih S.E., M.Si.**, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

4. Ibu **Zulia Hanum S.E., M.Si.**, selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan
5. Ibu **Dr. Eka Nurmala Sari, SE, M.Si** selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan yang banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik
6. Bapak/Ibu Dosen selaku staf pengajar yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu, yang telah membekali penulis dengan berbagai ilmu pengetahuan.
7. Bapak/Ibu selaku staf karyawan PT. Wijaya Mapan Abadi yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu, yang telah membantu penulis dalam penyusunan data-data yang diperlukan dalam penelitian ini.
8. Sahabat-Sahabat Kuliah penulis beserta seluruh teman-teman Akuntansi yang tidak dapat penulis sebutkan **mulyadi** satu persatu yang telah banyak membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Buat abangda dan kakanda tercinta **Rustam, Muri, Dewi**, yang telah memberikan motivasi ataupun dukungan kepada penulis sehingga terselesainya penulisan skripsi ini.

Akhir kata, Penulis mengucapkan banyak terima kasih. Skripsi ini tidak luput dari berbagai kekurangan, untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan dan perbaikannya sehingga akhirnya skripsi ini dapat memberikan manfaat yang banyak bagi semua pihak.

Medan, 2018

Kasmawati
1405170128

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Rumusan Masalah.....	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
BAB II LANDASAN TEORI	8
A. Uraian Teoritis	8
1. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban.....	8
2. Sistem Pelaporan Dalam Akuntansi Pertanggung Jawaban.....	15
3. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban	20
4. Tinjauan Penelitian Terdahulu	24
B. Kerangka Berfikir	25
BAB III METODE PENELITIAN	28
A. Pendekatan Penelitian.....	28
B. Defenisi Operasional dan Pengukuran Variabel	28
C. Tempat dan Waktu Penelitian	29
D. Jenis dan Sumber Data	29
E. Teknik Pengumpulan Data.....	30

F. Teknik Analisis Data.....	30
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	31
A. Hasil Penelitian	31
1. Gambaran Umum Perusahaan	31
B. Deskripsi Data	32
C. Pembahasan.....	40
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	48
A. Kesimpulan	48
B. Saran	48
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional	4
Tabel II.1	Penelitian Terdahulu	26
Tabel III.1	Waktu Penelitianp.....	30
Tabel IV.1	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional 2012.....	32
Tabel IV.2	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional 2013.....	33
Tabel IV.3	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional 2014.....	34
Tabel IV.5	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional 2015.....	35
Tabel IV.6	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional 2016.....	36
Tabel IV.7	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional 2012 s/d 2016.....	38

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Kerangka Berfikir	28
-------------	-------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang ingin dicapai, baik berupa laba maksimal, kelangsungan hidup, pertambahan perusahaan, maupun menciptakan kesejahteraan anggota masyarakat. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus di observasikan oleh seperangkat manajemen yang benar-benar ahli dalam menjalankan fungsi manajerial yang tepat dan sesuai dengan kondisi perusahaan. Selain itu diperlukan adanya koordinasi usaha diantara semua unit organisasi agar dapat mengambil tindakan yang selaras dalam mencapai tujuan.

Sehubungan dengan itu peranan akuntansi pun semakin dibutuhkan terutama untuk memperoleh informasi. Peran serta manajer sangat dibutuhkan dalam mengaktualisasikan peran akuntansi tersebut sebagai alat pengawasan biaya yang secara rinci diuraikan dalam informasi akuntansi pertanggungjawaban.

Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan yang terjadi di dalam pusat pertanggungjawaban yang di pimpinnya, dan serta periodik manajer tersebut akan mempertanggung jawabkan hasil kerjanya pada pimpinan perusahaan. Dari hasil kerja manajer pusat pertanggungjawaban kemudian dinilai prestasi yang telah dicapai setiap manajer untuk mengetahui sejauh mana para manajer melaksanakan tanggung jawabnya.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk menghimpun informasi kinerja yang bertanggung jawab. Sistem akuntansi pertanggung jawaban menghasilkan keluaran berupa informasi akuntansi pertanggungjawaban yang

berguna untuk menyusun anggaran, menilai dan memotivasi manajer. Dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, secara prinsip individu hanya dimintai pertanggungjawaban atas biaya dimana individu tersebut memiliki wewenang untuk mempengaruhinya secara signifikan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya sesungguhnya dan informasi yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggung jawab.

Biaya operasional pada PT. Wijaya Mapan Abadi merupakan keseluruhan pengeluaran yang dibiayakan pada periode berjalan dalam kegiatan operasional perusahaan. Jenis-jenis biaya operasional PT. Wijaya Mapan Abadi terdiri atas : gaji dan tunjangan, bonus intensif dan pesangon, kesehatan, lembur, kesejahteraan lainnya, biaya lokomotif, biaya sarana gerak balai jasa, biaya kereta, biaya kelas ekonomi, biaya pemeliharaan, biaya biaya pendukung. Perencanaan biaya operasional tersebut dituangkan dalam bentuk Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Pengendalian anggaran biaya operasional dilaksanakan melalui Laporan Realisasi Anggaran.

Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, informasi yang disajikan pada dasarnya sudah dapat dijadikan sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat biaya, namun perusahaan belum menerapkannya dengan baik karena dalam penyajian informasi pertanggungjawaban tersebut terdapat penyimpangan biaya yang tidak biasa terjadi antara anggaran dengan realisasi biaya perusahaan. Perbedaan tersebut pada tahun 2012-2016 terjadi khususnya pada biaya operasi.

Rudianto (2013:176) menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat tanggung jawab pada keseluruhan organisasi dan mencerminkan rencana serta tindakan setiap pusat

tanggung jawab itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab bersangkutan.

Selanjutnya Siregar dkk (2013:179) menyatakan bahwa asumsi dasar akuntansi pertanggungjawaban adalah individu yang berwenang mengendalikan aktivitas harus bertanggung jawab terhadap biaya yang timbul akibat pelaksanaan aktivitas tersebut. Untuk mencapai tujuan itu, sistem akuntansi harus memfasilitasi pencatatan biaya yang terjadi menurut unit-unit operasi dalam perusahaan dan mengidentifikasi biaya tersebut.

Mulyadi (2001:170) menyatakan bahwa Informasi akuntansi pertanggung jawaban adalah suatu informasi tentang aktiva, pendapatan, dan biaya yang menjadi wewenang dan tanggung jawab unit-unit organisasi yang bertanggung jawab atas pertanggungjawaban tertentu dalam suatu organisasi. Informasi akuntansi pertanggungjawaban terdiri atas :Informasi biaya masa lalu dan Informasi biaya masa datang

Ari dan Darsono (2013:204) menyatakan bahwa pada umumnya akuntansi pertanggungjawaban dievaluasi berdasarkan anggaran dan kondisi ekonomi, sosial dan politik. Dapat dipastikan bahwa antara anggaran dan kinerja nyata terdapat penyimpangan-penyimpangan (*variance*) dan penyimpangan itu menjadi masalah manajemen yang harus diteliti, dicari sebabnya, dicarikan penyelesaiannya, sehingga anggaran dan kinerja dapat disempurnakan.

Menurut Rudianto (2013:180) beberapa faktor yang mempengaruhi pengendalian pusat biaya secara bertanggung jawab adalah : faktor internal, faktor saling ketergantungan dan faktor lingkungan. Dari berbagai jenis biaya yang dikenal dalam perusahaan yang terdiri dari biaya bahan baku langsung, biaya

tenaga kerja langsung, biaya overhead, biaya pemasaran, hingga biaya administrasi dan umum.

Mulyadi, (2001:174) menyatakan bahwa : “Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat dalam penyusunan anggaran dan informasi masa lalu bermanfaat untuk menilai kinerja pusat pertanggungjawaban dan memotivasi manajer tersebut”.

PT. Wijaya Mapan Abadi merupakan salah satu perusahaan swasta yang bergerak di bidang distributor. Menyelenggarakan bisnis mesin jahit dan bisnis usaha penunjangnya, melalui praktek bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* dan kelestarian lingkungan berdasarkan 4 pilar utama : Keselamatan, Ketepatan waktu, Pelayanan dan Kenyamanan.

Berikut adalah data anggaran dan realisasi biaya operasional periode 2012-2016 pada PT. Wijaya Mapan Abadi :

Table I-1
Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional tahun 2012 s/d 2016
PT. Wijaya Mapan Abadi

Tahun	Anggaran Biaya Operasional	Realisasi	Selisih
			Biaya
2012	9.878.303.217	11.698.917.005	1.820.613.788
2013	17.745.158.217	20.753.042.139	3.007.883.922
2014	18.078.758.217	21.144.642.139	3.065.883.922
2015	18.948.158.217	21.811.842.139	2.863.683.922
2016	19.127.558.217	21.831.042.139	2.703.483.922

Sumber : PT. Wijaya Mapan Abadi (2017)

Berdasarkan tabel I.1 di atas bahwa realisasi biaya operasional PT. Wijaya Mapan Abadi pada tahun 2012-2016 melebihi 100% sementara menurut Halim (2004:20) Analisis terhadap biaya operasional di nilai baik apabila realisasi tidak melebihi 100%, hal ini menunjukkan adanya efisiensi anggaran biaya operasional.

Berdasarkan dari data diatas peningkatan biaya operasional dari tahun 2012 sampai dengan 2016 hal ini akan menyebabkan perusahaan akan mengalami kekurangan dalam menghasilkan laba bersih sementara menurut Jopie Jusuf (2004:35) “Bila perusahaan dapat menekan biaya operasional maka perusahaan akan dapat meningkatkan laba bersih. Demikian juga sebaliknya, bila terjadi pemborosan biaya akan mengakibatkan menurunnya laba”.

Berdasarkan tabel I-1 terjadi selisih yang cukup besar pada tahun 2012, 2013, 2014, 2015, dan 2016 yang artinya telah terjadi pemborosan atas biaya yang tidak efisien penggunaannya serta tidak maksimalnya peranan anggaran dalam mekanisme pengendalian atas proses operasional. Menurut Safri (2001;225) apabila biaya operasional (realisasi) yang lebih besar dari yang dianggarkan maka adanya pemborosan dan penyimpangan *unfavorable*, dan apabila beban yang dikeluarkan lebih rendah dari yang dianggarkan maka dianggap menguntungkan (*favorable*).

Demikian pentingnya informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam mengukur kinerja pusat biaya, maka penulis mengadakan penelitian dengan judul **Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Pusat Biaya di PT. Wijaya Mapan Abadi.**

B. Identifikasi Masalah

Informasi akuntansi pertanggungjawaban sudah berperan apabila manajer dapat mempertanggungjawabkan perannya yang dicerminkan dengan kemampuan manajer mengelola realisasi biaya terhadap anggaran yang ditetapkan.

Berdasarkan uraian diatas penulis mengidentifikasi permasalahan yakni sebagai berikut :

1. Nilai realisasi biaya operasional melebihi dari nilai anggaran biaya dari tahun 2012-2016
2. Terdapat selisih anggaran biaya operasional yang merugikan (unfavorable) dari tahun 2012 sampai tahun 2016.
3. Belum digunakannya secara maksimal realisasi anggaran untuk penyusunan anggaran sekarang dari tahun 2012-2016.

C. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah informasi akuntansi pertanggungjawaban sudah berperan dalam mengukur pusat biaya pada perusahaan PT. Wijaya Mapan Abadi ?
2. Apa faktor yang menyebabkan terjadinya pemborosan atas biaya operasional ?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah informasi akuntansi pertanggungjawaban sudah berperan dalam mengukur kinerja manajer pusat biaya pada PT. Wijaya Mapan Abadi.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor yang menyebabkan biaya operasional melebihi dari target anggaran biaya operasional.

Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

Melalui penelitian ini, penulis dapat menambah wawasan dan pengetahuan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dalam mengukur kinerja manajer dalam suatu perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan dalam menyusun anggaran dan dalam merencanakan biaya operasional.

3. Bagi Pihak Lain

Sebagai bahan referensi dan masukan bagi peneliti selanjutnya dan melakukan penelitian mengenai akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Pengertian dan Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

a. Pengertian Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Informasi merupakan suatu hal yang sangat dibutuhkan dalam pengelolaan bagi suatu perusahaan. Dimana pengertian tentang informasi sangat beragam. Salah satu definisi informasi menurut Davis (2004, hal. 28) adalah “Informasi adalah data yang telah diolah menjadi sebuah bentuk yang berarti bagi si penerimanya dan bermanfaat dalam pengambilan keputusan saat ini atau saat mendatang.”

Sedangkan menurut Syamsul dan Mustafa (2007, hal. 45) mendefinisikan informasi sebagai “pengetahuan tertulis yang berguna untuk pengambilan keputusan.” Definisi umum untuk informasi dalam pemakaian sistem informasi adalah sebagai berikut : “Informasi adalah data yang telah diolah menjadi sebuah bentuk yang berarti bagi penerimanya dan bermanfaat dalam pengambilan keputusan saat ini atau mendatang”.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi penting dalam proses pengendalian manajemen karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi keuangan dengan manajer untuk merencanakan anggaran. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi aktiva, pendapatan dan atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu. Dalam penyusunan anggaran, setiap manajer dalam organisasi merencanakan aktiva, pendapatan, dan atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya dibawah koordinasi manajemen puncak.

Pelaksanaan anggaran tersebut memerlukan informasi akuntansi guna memantau sampai seberapa jauh setiap manajer tersebut melaksanakan rencananya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban dengan demikian merupakan dasar menganalisis kinerja manajer dan sekaligus untuk memotivasi para manajer dalam pelaksanaan rencana mereka yang dituangkan dalam anggaran mereka masing-masing.

Dalam pembahasan informasi akuntansi pertanggungjawaban ini, informasi akuntansi dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh tiap-tiap manajer. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan aktiva, pendapatan dan atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap pusat pertanggung jawaban tertentu. Informasi ini dapat berupa informasi historis yang berupa aktiva, pendapatan dan atau biaya masa lalu dan dapat pula berupa informasi masa yang akan datang.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan keluaran sistem akuntansi pertanggungjawaban. Pada hakikatnya akuntansi pertanggungjawaban menurut Gudono (2003, hal. 222) adalah “Aspek sistem pengendalian manajemen, yang berkaitan dengan pemberian informasi untuk memudahkan manajemen mengendalikan kegiatan operasional dan mengevaluasi prestasi”.

Menurut Anthony, Bedford, Dearden (2002, hal. 196) “Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu organisasi yang dikepalai oleh manajer yang bertanggungjawab”. Dalam kaitan ini, suatu organisasi kita umpamakan sebagai kumpulan dari beberapa pusat pertanggungjawaban yang digambarkan sebagai kotak-kotak dalam bagan organisasi.

Selanjutnya menurut Henry Simamora (2004, hal. 253) “Akuntansi pertanggungjawaban adalah bentuk akuntansi khusus yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja segmen bisnis. Menurut Mulyadi (2001, hal. 217) mendefinisikan “Informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah merupakan aktiva, pendapatan dan biaya yang dihubungkan dengan manajer yang pertanggungjawaban tertentu”. Definisi lain dari akuntansi pertanggungjawaban seperti yang dikemukakan oleh Charles T. Horngren (2003, hal. 307) yaitu sebagai berikut :

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan.

Berdasarkan definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah :

- a. Suatu sistem akuntansi yang ada dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai alat pengawasan manajemen
- b. Suatu sistem akuntansi yang menyusun dan melaporkan pendapatan serta biaya untuk pusat pertanggung jawaban

Bila masing-masing manajer bertanggungjawab atas wewenang dan tugas yang dibiayakan, mereka harus mengetahui dengan jelas wilayah di mana mereka memiliki kebebasan untuk menjalankan wewenang dan tanggung jawab itu. Wilayah itu mungkin berupa unit organisasi, sekumpulan kegiatan, atau departemen tertentu. Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, wilayah dimana manajer terikat oleh tanggung jawab tertentu, dan dimana manajer

mempunyai kebebasan tertentu untuk melakukan tanggung jawab itu disebut pusat pertanggungjawaban.

Menurut Mulyadi (2001, hal. 425), pusat pertanggungjawaban dapat dibagi 4 (empat) tipe yaitu :

- a. Pusat Biaya
- b. Pusat pendapatan
- c. Pusat laba
- d. Pusat Investasi

Berikut penjelasannya :

- a. Pusat Biaya

Pusat biaya adalah bagian yang manajernya diukur prestasi dengan membandingkan antara pengeluaran biaya yang dianggarkan dengan realisasi pengeluaran biaya dari anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

- b. Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan adalah bagian yang manajernya diukur dengan besarnya penghasilan yang diperoleh perusahaan sehubungan dengan pengeluaran biaya yang ada.

- c. Pusat Laba

Pusat laba adalah bagian yang manajernya diukur prestasi dengan banyaknya laba yang diperoleh dari penghasilan setelah dikurangi dengan biaya yang dikeluarkan sehubungan dengan aktivitas operasi perusahaan.

- d. Pusat Investasi

Pusat investasi adalah pusat laba yang manajernya diukur prestasi dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat

pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya diciptakan untuk mencapai suatu sasaran tertentu, baik hal itu merupakan sasaran tunggal atau pun sasaran majemuk. Sasaran-sasaran tersebut sering pula kita sebut sebagai objektif yang harus kita capai. Dalam kaitan ini, dapat dimengerti apabila sasaran dari masing-masing individu dalam tiap-tiap pusat pertanggungjawaban itu harus selaras, serasi dan seimbang dalam usaha mencapai sasaran dari organisasi secara keseluruhan. Sasaran umum organisasi biasanya diputuskan dalam suatu proses perencanaan strategis yang dalam suatu proses perencanaan strategis yang dalam hal ini diasumsikan telah ditetapkan sebelum awal proses pengendalian dimulai.

b. Manfaat Informasi akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban memerlukan data yang diproses sehingga dapat menjadi informasi yang berguna bagi para pemakai informasi tersebut. Data yang digunakan pada sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dibedakan atas dua jenis yaitu data historis dan data taksiran (estimasi) berdasarkan kepada dua jenis data yang dipergunakan maka informasi yang dihasilkan akuntansi pertanggungjawaban adalah informasi historis (masa lalu) dan informasi yang akan datang. Informasi yang akan datang digunakan dalam proses perencanaan, khususnya dalam perencanaan anggaran.

Mulyadi, (2001, hal. 174) menyatakan bahwa : “Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat

dalam penyusunan anggaran dan informasi masa lalu bermanfaat untuk menilai kinerja pusat pertanggungjawaban dan memotivasi manajer tersebut”.

Dari kutipan diatas dapat dikemukakan bahwa manfaat dari informasi akuntansi pertanggungjawaban ada 3 (tiga) yaitu : “Menyusun anggaran, Menilai prestasi manajer dan Pemotivasi Manajer”, berikut penjelasannya.

a. Menyusun anggaran

Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian sasaran perusahaan dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkan melaksanakan perannya. Sumber daya yang disediakan untuk memungkinkan manajer berperan dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan tersebut diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi. Penyusunan anggaran dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mengukur nilai sumber daya yang disediakan selama tahun anggaran.

Menurut Mulyadi (2001, hal. 488) anggaran adalah sebagai berikut :

Anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka panjang waktu satu tahun. Suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan kegiatan jangka panjang yang ditetapkan.

Dengan demikian, anggaran berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur nilai sumber daya disediakan selama tahun anggaran bagi manajer yang diberi peran untuk mencapai sasaran.

b. Menilai prestasi manajer

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab.

Dengan demikian, informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan nilai yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan.

c. Pemotivasi Manajer

Motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Pemotivasi adalah suatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan bertujuan. Orang akan memiliki motivasi untuk berusaha jika ia memiliki nilai penghargaan yang tinggi. Jika dalam struktur penghargaan perusahaan, informasi akuntansi merupakan bagian yang signifikan, maka informasi akuntansi ini akan berdampak terhadap motivasi manajer melalui dua jalur berikut ini :

- 1) Menimbulkan pengaruh langsung terhadap motivasi manajer dengan mempengaruhi kemungkinan usaha diberi penghargaan. Jika struktur penghargaan sebagian didasarkan atas informasi akuntansi, maka manajer

akan berkeyakinan bahwa kinerjanya yang diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban akan diberi penghargaan yang sebagian besar didasarkan atas informasi akuntansi. Kemungkinan kinerja akan memperoleh penghargaan inilah yang memotivasi manajer untuk meningkatkan usaha.

- 2) Secara tidak langsung informasi akuntansi pertanggungjawaban berdampak terhadap motivasi melalui nilai penghargaan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Jika struktur penghargaan sebagian besar didasarkan atas informasi akuntansi, manajer akan memperoleh kepuasan. Kepuasan manajer atas penghargaan yang diterimanya berdampak atas tinggi rendahnya nilai penghargaan. Faktor yang terakhir ini berdampak terhadap motivasi manajer untuk usaha.

2. Sistem Pelaporan Dalam Akuntansi Pertanggung Jawaban

Penyajian laporan pertanggungjawaban dimaksudkan untuk memungkinkan setiap manajer melakukan pengolahan keuangan yang ada di perusahaan. Setiap manajer mempunyai wewenang untuk mengawasi atau memantau terhadap pengelolaan keuangan yang ada. Laporan pertanggungjawaban merupakan suatu alat pertanggungjawaban bagi tiap-tiap pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Laporan kepada berbagai tingkat manajemen dapat dibagi atas laporan kerja dan laporan informasi. Pemisahan yang jelas diantara keduanya penting untuk diperhatikan, karena masing-masing mempunyai tujuan dan sasaran yang berbeda.

Menurut Matz dan Usry (2005, hal. 271) laporan pertanggungjawaban pelaksanaan kerja mempunyai dua tujuan :

- a. Memberi sejumlah informasi kepada manajer dan pengawasannya mengenai pelaksanaan kerja mereka dalam bidang-bidang yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Mendorong para manajer dan pengawas untuk mengambil tindakan langsung yang diperlukan guna memperbaiki pelaksanaan kerja.

Laporan informasi disusun dengan maksud agar para manajer dapat memperoleh informasi yang relevan dengan bidang mereka, walaupun tidak perlu berkaitan langsung dengan tanggung jawab spesifikasi prestasi mereka. Laporan informasi mencakup bidang sasaran yang berbeda dan lebih luas dari pada laporan prestasi kerja. Dalam jangka pendek laporan pelaksanaan tanggung jawab lebih penting dari pada laporan informasi karena adanya kebutuhan langsung dan mendesak agar perusahaan berjalan sebagaimana mestinya.

Menurut Mulyadi (2001, hal. 391) laporan akuntansi pertanggungjawaban disusun dengan dasar sebagai berikut :

- a. Jenjang terbawah yang diberi laporan pertanggungjawaban biaya adalah tingkat manajer bagian
- b. Manajer jenjang terbawah yang diberi laporan pertanggungjawaban biaya adalah biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disesuaikan
- c. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada dibawah wewenangnya yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun untuk masing-masing manajer yang bersangkutan
- d. Semakin keatas laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas

Laporan yang dihasilkan oleh fungsi akuntansi pendapatan dan biaya yaitu:

- a. Laporan neraca,
- b. Laporan laba rugi, dan
- c. Ratio-ratio yang digunakan.

Dalam merancang sistem pelaporan pertanggungjawaban, langkah pertama yang harus diperhatikan adalah pembentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang terlihat dalam bagan organisasi. Laporan informasi mencakup bidang sasaran yang berbeda dan lebih luas daripada laporan pelaksanaan kerja. Dalam jangka pendek, laporan pertanggung jawaban pelaksanaan kerja lebih penting ketimbang laporan informasi karena adanya kebutuhan langsung dan mendesak agar perusahaan berjalan sebagaimana mestinya. Akan tetapi untuk jangka panjang, laporan informasi yang berkaitan dengan kemajuan dan pertumbuhan usaha juga penting.

Tujuan dari laporan pertanggungjawaban pusat investasi adalah mendorong para manajer untuk meningkatkan pendapatan atau laba dengan sumber data atau biaya yang ada. Dengan demikian bahwa laporan pertanggungjawaban investasi mempunyai dua pertanggungjawaban yaitu terhadap biaya dan juga terhadap pendapatan. Dalam mempertanggungjawabkan pendapatan manajer harus meningkatkannya dengan modal yang ada dan mempertanggungjawabkan biaya atau sumber dana.

Setiap pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan menjalankan peranan yang telah ditentukan dalam mencapai tujuan perusahaan. Tujuan utama laporan kinerja adalah untuk menyampaikan pengukuran hasil kerja, hasil actual dan penyimpangan yang terjadi. Selain itu laporan kinerja juga memberikan pendalaman yang penting pada manajemen mengenai segala efisiensi operasional

adalah sampai berapa jauh laporan kinerja memenuhi kebutuhan untuk melakukan pengukuran dan pengambilan keputusan para pemakai laporan tersebut.

Komunikasi merupakan suatu masalah yang rumit dihadapi oleh manajemen dan masalah tersebut banyak dapat diperingat oleh laporan kinerja, jika kebutuhan dan pengalaman yang berlainan dari pemakaiannya ikut dipertimbangkan. Laporan kinerja mengungkapkan masalah perilaku yang penting karena inefisiensi maupun efisiensi perorangan dapat ditetapkan dan dilaporkan. Laporan kinerja harus dibuat sesuai dengan karakteristik lingkungan perusahaan.

Menurut Matz dan Usry (2005, hal. 272) laporan harus berlandaskan pada mutu dan ciri-ciri pokok sebagai berikut :

- a. Laporan harus sesuai dengan bagan organisasi
- b. Bentuk dan isi laporan harus konsisten setiap kali diterbitkan
- c. Laporan harus cepat dan tepat waktu
- d. Laporan harus diterbitkan secara teratur
- e. Laporan harus mudah dimengerti
- f. Laporan harus memberikan perincian yang cukup namun tidak berlebihan
- g. Laporan harus memberikan angka-angka yang dapat diperbandingkan
- h. Laporan harus membuat analisis
- i. Laporan untuk manajemen operasi harus dinyatakan baik dalam unit fisik maupun dalam nilai uang
- j. Laporan dapat cenderung menonjolkan keefisienan dan ketidak efisienan dalam departemen

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa suatu laporan yang baik adalah apabila laporan tersebut memenuhi kriteria atau ciri-ciri pokok yang tersedia di atas. Menurut Bambang Hartadi (2001, hal. 124) prinsip yang harus diperhatikan dalam menyatakan laporan pertanggungjawaban :

1. Konsep pertanggungjawaban harus diterapkan bahwa setiap laporan biaya untuk seorang pejabat harus betul-betul merupakan tanggung jawab pejabat yang bersangkutan
2. Prinsip penyimpangan harus diterapkan untuk menghemat waktu, tenaga dan biaya, maka setiap laporan hanya diarahkan

untuk menyortir hal-hal yang menyimpang dari rencana saja sehingga dengan demikian maka manajemen hanya memusatkan perhatiannya pada hal-hal yang penting saja

3. Angka-angka harus disajikan dalam bentuk perbandingan, perbandingan dilakukan antara pelaksana sesungguhnya dengan budget atau ukuran lain yang logis untuk memudahkan melihat terjadinya penyimpangan
4. Laporan dikembangkan dalam bentuk ikhtisar untuk setiap tingkat pimpinan
5. Harus disertai keterangan yang jelas, atau sebaliknya menyertai setiap laporan sehingga pembaca laporan akan mudah memahami data yang disajikan dan mengarahkan perhatian pada hal yang penting

Menurut Sunarto (2002, hal. 71) laporan pertanggungjawaban biaya disusun dengan dasar sebagai berikut :

1. Jenjang terbawah diberi laporan atau tingkatan manajer bagian
2. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan biaya yang disusunnya
3. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer yang dibawah wewenangnya yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan
4. Semakin ke atas laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas

Laporan pertanggungjawaban harus dirancang sedemikian rupa yaitu dengan dibentuknya garis-garis wewenang dan tanggung jawab yang terlihat dalam organisasi setiap mewakili suatu bagian yang menyediakan fakta-fakta yang diperlukan untuk semua tingkatan manajemen yaitu berupa laporan pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban merupakan program yang meliputi semua manajemen operasi dengan dibantu devisi akuntansi biaya atau anggaran yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan dan bulanan.

3. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

a. Pengertian Pusat Biaya

Banyak jenis informasi dan data yang digunakan dalam pengambilan keputusan, mengukur prestasi dan membantu manajer dalam mendayagunakan sumber daya perusahaan secara efektif. Sehubungan dengan pertanggungjawaban pusat biaya, maka informasi biaya yang diperlukan, dimana pengertian biaya menurut harahap (2001, Hal. 38), mendefinisikan biaya yaitu : “*Cost* adalah suatu jumlah tertentu yang diukur dalam bentuk uang dari kas yang dibelanjakan atau barang lain yang diserahkan, modal saham yang dikeluarkan, jasa yang diberikan, atau utang yang dibiayakan sebagai imbalan dari barang dan jasa yang diterima atau akan diterima.

Sedangkan menurut Mulyadi (2002, hal. 427) mendefinisikan pusat biaya adalah : “Pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur diatas biayanya (nilai masukannya)”. Samryn (2001, hal. 259) mendefinisikan pusat biaya adalah : “Suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya hanya bertanggungjawab untuk biaya”.

Menurut Mulyadi (2002, hal. 166) : “Biaya terkendali adalah biaya yang dapat secara signifikan dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu”. Istilah signifikan dari defenisi tersebut adalah bahwa manajer dapat mempengaruhi biaya tidak secara penuh (100%). Biaya yang dikendalikan hanya dapat dipengaruhi secara signifikan (80% atau lebih) dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer tersebut.

Mulyadi (2001, hal. 167) mendefinisikan biaya tidak terkendali adalah sebagai berikut :

Biaya tidak terkendali adalah merupakan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer yang tidak bertanggung jawab atas biaya pengeluaran. Akan tetapi biaya ini akan dapat dikendalikan oleh manajer di atasnya atau manajer lainnya dalam organisasi. Istilah yang dapat menggambarkan terkendali atau tidaknya biaya adalah terkendalinya seseorang.

Dari defenisi diatas dapat diketahui bahwa pusat pertanggungjawaban biaya merupakan suatu unit organisasi dimana manajernya dinilai berdasarkan biaya yang dikeluarkan pusat pertanggungjawaban. Seluruh biaya yang terjadi atas seluruh kegiatan yang menyebabkan terjadinya biaya tersebut dipertanggungjawabkan oleh manajer pusat pertanggungjawaban biaya. Setiap masukan diukur dengan uang, sedangkan keluarannya diukur dengan satuan uang. Dalam pusat biaya, manajer devisi atau departemen diberikan tanggungjawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan untuk mengambil keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Namun biaya dalam pusat pertanggungjawaban biaya tidak seluruhnya dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan, maka dalam pengumpulan dan pelaporan biaya harus dipisahkan antara biaya yang dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan.

b. Jenis Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Pusat biaya dikelompokkan atas :

1. Pusat Biaya Enjiner (Engineer Expense Center).

Menurut Halim dan Bambang Supomo (2001, hal. 123) : “Pusat biaya enjiner adalah pusat yang sebahagian masukannya mempunyai hubungan yang jelas dengan keluarannya”. Contoh dari pusat biaya enjiner ini adalah bagian produksi yang mengolah masukan berupa

bahan baku dan tenaga kerja yang mempunyai hubungan yang jelas secara fisik dengan produksi atau jasa yang dihasilkan.

2. Pusat Biaya Diskresionary (Discretionary Expense Center).

Menurut Halim dan Bambang Supomo (2001, hal. 123) : “Pusat biaya *discretionary* merupakan biaya yang sebahagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan yang jelas dengan keluarannya, karena sulit untuk dikualifikasikan”. Misalnya adalah : pengeluaran pada bagian akuntansi, bagian personalia, bagian hubungan masyarakat, bagian riset dan pengembangan serta bagian hukum dan keluaran dari bagian tersebut sulit diukur dengan satuan uang dan tidak mempunyai hubungan fisik dengan masukan.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat diketahui bahwa pengukuran biaya dapat digunakan sebagai ukuran kinerja yang dapat dikendalikan oleh manajer yang memiliki wewenang untuk mengendalikan biaya tersebut.

Tabel II.1

Contoh Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya

	Laporan Kinerja		Anggaran		
	Biaya		Biaya	Selisih	
	Sesungguhnya				
A. Wakil Direktur Produksi					
Pabrik 1	168.400		167.600	800	TM*
Pabrik 2	200.000		198.800	1.200	TM
Kantor Wakil Direktur Produksi	20.000		20.100	100	M*
	388.400		386.500	1.900	TM
• M = menguntungkan; TM = tidak menguntungkan					
B Manager Pabrik 1					
	Biaya		Anggaran		
	Sesungguhnya		Biaya	Selisih	
Departemen Pemintalan	45.400		44.700	700	
Departemen Penenunan	57.500		58.000	500	
Departemen Penyelesaian	60.500		59.900	600	
Kantor Manager Pabrik 1	5.000		5.000		
	168.400		167.600	800	
C Manager Departemen Penyelesaian					
	Biaya		Anggaran		
	Sesungguhnya		Biaya	Selisih	
Bahan Baku	16.000		15.000	1.000	TM
Tenaga Kerja Langsung	26.500		27.000	500	M
Overhead Pabrik	18.000		17.900	100	TM
	60.500		59.900	600	TM

Contoh satu himpunan laporan kinerja keuangan dapat dilihat di Tabel II.1. Manager pabrik bertanggung jawab terhadap lebih banyak biaya ketimbang kepala departemen, dan wakil direktur produksi bertanggung jawab terhadap lebih banyak biaya daripada manager pabrik. Perhatikanlah bagaimana laporan kinerja tersebut disusun berjenjang dan berkait secara bersama-sama. Total untuk Departemen Penyelesaian dilaporkan dalam satu baris sebagai bagian dari laporan kinerja manager Pabrik 1 (lihat panel B dan C). Adapun total untuk manager Pabrik 1 dilaporkan dalam satu baris sebagai bagian dari laporan kinerja Wakil

Direktur Produksi (lihat panel A dan B). jadi, laporan menjadi semakin ringkas untuk jenjang yang lebih tinggi dan semakin terinci untuk jenjang yang lebih rendah.

5. Penelitian Terdahulu

Tabel II-1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Tahun	Judul Penelitian	Hasil
1.	Trisnirianti Agussandi	2013	Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Mengukur Kinerja Manajer Pusat Biaya Pada PT. PP London Sumatera Indonesia Tbk	Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa perusahaan sudah menggunakan informasi akuntansi pertanggungjawaban untuk mengukur kinerja manajer pusat biaya, tetapi dalam pengendalian biaya terkendali manajer pusat biaya belum sepenuhnya dapat mengendalikan biaya yang berada dibawah wewenangnya.
2.	Nur'ilmi Br. Marpaung	2013	Peranan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya Pada PT. PP (Persero) Cabang Utama Medan	Hasil penelitian ini adalah bahwa akuntansi pertanggungjawaban belum berperan dalam penilaian kinerja manajer pusat biaya dimana hasil yang diperoleh adalah 2,40 yang berada pada kisaran 1,76-2,50

Lanjutan Tabel II.1

3.	Muji Rahayu	2013	Penerapan akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan	Hasil penelitian ini bahwa untuk efektifitas penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban, maka wewenang dan tanggungjawab dari masing-masing unit dan individu dalam organisasi harus secara tegas dijelaskan serta data laporan biaya pada rumah sakit umum medan tahun 2010-2012 menunjukkan selisih anggaran dengan realisasi yang ada terjadinya berkisar antara 5% sampai dengan 1.073%, hal ini menunjukkan bahwa kinerja dari manajer pusat biaya belum dapat dikatakan baik
----	-------------	------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

B. Kerangka Berfikir

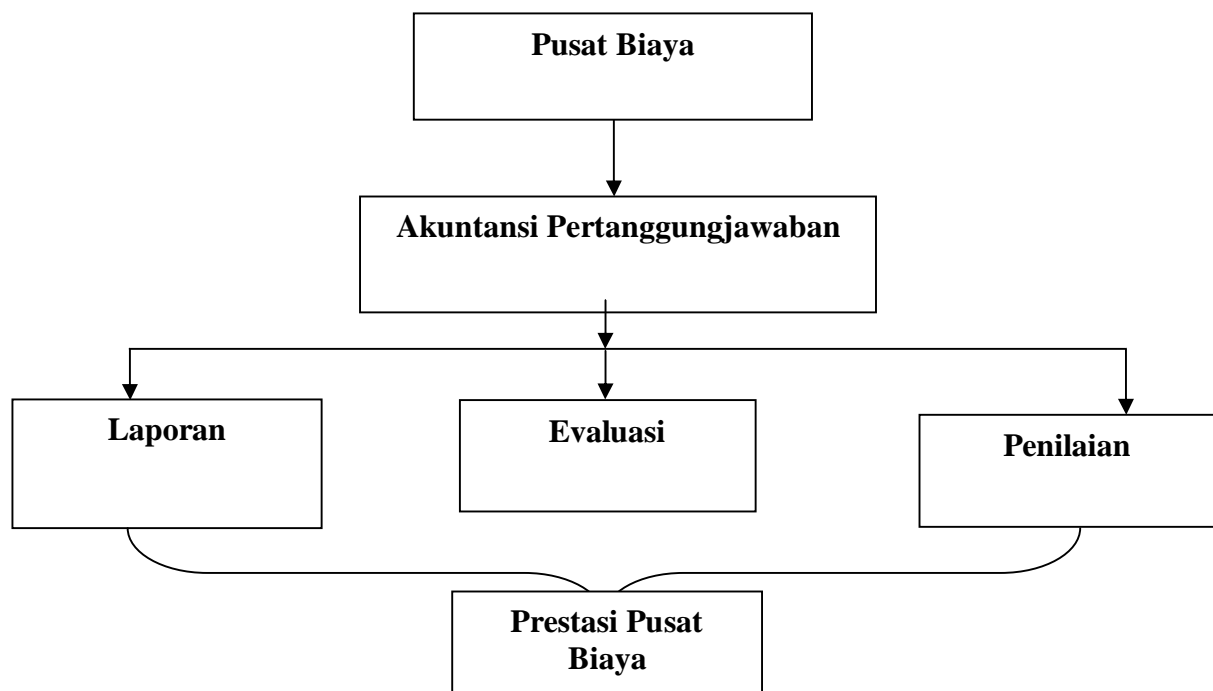
Pusat pertanggungjawaban dibagi menjadi empat yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Dalam penelitian ini, penulis memfokuskan pada pusat biaya operasional perusahaan. Manajer yang bertanggungjawab pada suatu pusat biaya diharuskan untuk membuat suatu laporan pertanggungjawaban yang berisi anggaran (target) operasional serta realisasinya. Laporan pertanggungjawaban tersebut kemudian digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja manajer pusat biaya dengan cara membandingkan antara anggaran biaya operasional dengan realisasinya, karena berdasarkan laporan tersebut akan dapat diketahui besarnya penyimpangan yang terjadi apakah bersifat menguntungkan atau merugikan, dengan adanya

penyimpangan-penyimpangan tersebut maka penilaian terhadap manajer dapat dilakukan.

Seluruh biaya yang terjadi atas seluruh kegiatan yang menyebabkan terjadinya biaya tersebut dipertanggungjawabkan oleh manajer pusat pertanggungjawaban biaya. Setiap masukan diukur dengan uang, sedangkan keluarannya diukur dengan satuan uang. Dalam pusat biaya, manajer divisi atau departemen diberikan tanggungjawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan untuk mengambil keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Namun biaya dalam pusat pertanggungjawaban biaya tidak seluruhnya dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan, maka dalam pengumpulan dan pelaporan biaya harus dipisahkan antara biaya yang dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan.

Laporan pertanggungjawaban merupakan program yang meliputi semua manajemen operasi dengan dibantu divisi akuntansi biaya atau anggaran yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan dan bulanan. Evaluasi dan pelaporan biaya produksi adalah hal yang saling berkaitan dan sangat penting karena dengan dua hal tersebut perusahaan dapat mengetahui tentang penggunaan dana dalam kegiatan proses produksi. Dan melalui evaluasi dan pelaporan inilah dapat diketahui tentang pengendalian biaya yang ada dalam perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban akan membantu landasan untuk terciptanya suatu sistem penilaian pusat biaya yang berarti pula proses pengendalian dan penilaian prestasi yang melekat pada setiap langkah perusahaan dari bagian terkecil sampai ke seluruh perusahaan.



Gambar II.1
Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan suatu fenomena masalah dan menganalisisnya menjadi suatu kesimpulan.

B. Definisi Operasional

Adapun definisi operasional dari penelitian ini adalah

1. Akuntansi pertanggungjawaban Pusat Biaya merupakan suatu sistem yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.
2. Biaya operasional adalah suatu jumlah tertentu yang diukur dalam bentuk uang dari kas yang dibelanjakan atau barang lain yang diserahkan, modal saham yang dikeluarkan, jasa yang diberikan, atau utang yang dibiayakan sebagai imbalan dari barang dan jasa yang diterima atau akan diterima.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Wijaya Mapan Abadi Medan merupakan perusahaan swasta yang bergerak di bidang jasa yang beralamat di Jl.SM. Raja Nomor 90A Medan.

Waktu Penelitian

Adapun waktu bagi penulis melakukan penelitian ini yaitu mulai dilaksanakan pada bulan November 2017–Maret 2018 sampai dengan selesainya dengan perincian sebagai berikut :

Tabel III-1

Jadwal Penelitian

NO	Jenis Kegiatan	Nov	Des	Jan	Feb	Maret
1.	Pengajuan Judul	■				
2.	Penyusunan Proposal	■				
3.	Bimbingan Proposal		■	■		
4.	Seminar Proposal			■		
5.	Penyusunan Instrumen			■		
6.	Penulisan Skripsi				■	
7.	Bimbingan Skripsi				■	■
8.	Ujian Meja Hijau					■

D. Sumber dan Jenis Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dikumpulkan bersumber langsung dari bagian keuangan pada PT. Wijaya Mapan Abadi Medan dan jenis data dalam penelitian ini diperoleh berupa data sekunder, dimana nanti akan diambil mengenai data-data yang berhubungan dengan laporan Anggaran serta data sejarah singkat perusahaan dan struktur organisasi serta data lain yang mendukung topik penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang sesuai dengan kebutuhan penelitian ini maka penulis menggunakan metode pengumpulan data yaitu dokumentasi, yaitu mengumpulkan dokumen-dokumen yang terkait dengan masalah atau data penelitian seperti laporan pusat biaya dan lain-lain.

F. Teknik Analisis Data

Dalam hal ini penelitian menggunakan teknik analisis deskriptif, yaitu dilakukan dengan mengumpulkan, menyusun, menginterpretasikan dan menganalisis data terhadap penyimpangan-penyimpangan dan sebab-sebab terjadi penyimpangan sehingga memberikan pemecahan terhadap masalah. Adapun tahapan dalam teknik analisis data penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengumpulkan data anggaran dan realisasi pada pusat biaya operasional
2. Menghitung selisih antara data anggaran dan realisasi pada pusat biaya operasional
3. Menganalisis data anggaran dan realisasi pada pusat biaya operasional
4. Menginterpretasikan masalah yang terjadi antara anggaran
5. Memberikan kesimpulan hasil dari analisis data

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Perusahaan

PT.Wijaya Mapan Abadi adalah perusahaan yang bergerak dibidang distributor tunggal mesin jahit merk “*singer*” yang mendistributorkan mesin jahit merk “*singer*” keseluruh indonesia. Disini singer yang pertama kali dipasarkan oleh PT.Singer Indonesia. Namun perusahaan itu gulung tikar dan diambil alih PT.Wijaya Mapan Abadi. Tahun 2000 sudah bukan amerika lagi yang pegang. Singer bangkrut, lalu dipegang PT.Wijaya Mapan Abadi pada tahun 2003,” kata pemilik toko singer ikonik. Dia menuturkan, mesin jahit yang pertama masuk indonesia adalah model klasik berwarna hitam. Kemudian berkembang dengan menggunakan tipe mesin *flat bed* dan *hi-speed* dengan pola jahitan lurus. Baru pada tahun 2000 singer mengeluarkan mesin jahit dari plastik, fiber dan portabel dengan beragam pola yang terprogram di mesin jahit sehingga memudahkan pemakainnya.

Soal harga, mesin jahit singer termurah saat ini dibanderol Rp1,7 juta untuk model klasik. Sedangkan gaya model mulai dari Rp1,9 juta hingga Rp23 juta. Uniknya singer tak hanya menjual mesin jahit, tapi juga membuka kursus mesin jahit sejak kali pertama toko itu dibuka.

2. Deskripsi Data

a. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya

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

Dalam perusahaan ini informasi yang disajikan pada dasarnya sudah dapat disajikan sebagai alat penilaian pusat biaya, namun perusahaan belum menerapkannya dengan baik karena dalam penyajian informasi akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya tersebut terdapat penyimpangan pusat biaya anggaran dengan realisasi biaya perusahaan.

Perbedaan tersebut pada tahun 2012-2016 terjadi khususnya biaya operasional. Dalam informasi akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan ini bias dikatakan belum berperan dengan baik dalam mengukur pusat biaya, karena biaya operasional perusahaan tersebut setiap tahunnya meningkat dan terjadinya penyimpangan antara anggaran dengan realisasi biaya operasional pada perusahaan.

b. Laporan Pusat Biaya

Laporan pusat biaya merupakan program yang meliputi semua manajemen operasi dengan dibantu devisi akuntansi biaya atau anggaran yang menyediakan laporan. pelaporan biaya produksi adalah hal yang saling berkaitan dan sangat penting karena dengan hal tersebut perusahaan dapat mengetahui tentang penggunaan dana dalam kegiatan proses produksi.

Laporan pusat biaya disusun dengan membandingkan realisasi biaya dengan anggarannya sehingga dalam persentase dapat diketahui beberapa penyimpangan yang terjadi.

Berikut adalah data anggran dan realisasi biya operasional pada tahun 2012 pada PT.Wijaya Mapan Abadi:

Tabel IV.1
Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional
PT. Wijaya Mapan Abadi Tahun 2012

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih
1	Biaya Operasi (<i>Liquid Cargo</i>)	7.859.115.000	9.597.562.683	1.738.447.683
2	Biaya Tehnologi	646.570.000	662.161.147	15.591.147
3	Biaya Operasi (<i>Dry Cargo</i>)	506.207.768	560.454.500	54.246.732
4	Biaya Pemeliharaan (<i>Liquid Cargo</i>)	1.291.532.460	1.322.899.822	31.367.362

Sumber: PT. Wijaya Mapan Abadi Medan

1) Penyimpangan Biaya Operasi (*Liquid Cargo*)

Realisasi biaya operasi (*liquid cargo*) sebesar 9.597.562.683,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 7.859.115.000,- melebihi anggaran karena biaya bongkaran/pengapalan dikarenakan naik nya tarif upah pekerja buruh bongkaran/pengapalan sesuai dengan peraturan pemerintah tentang biaya upah buruh.

2) Penyimpangan Biaya Tehnologi

Realisasi biaya tehnologi sebesar 646.570.000,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 646.570.000,- melebihi anggaran karena pekerjaan di mesin tehnologi. Disebabkan oleh naiknya bahan bakar minyak (bbm) dari pemerintah.

Berikut adalah data anggaran dan realisasi biaya operasional pada tahun 2013 pada PT.Wijaya Mapan Abadi:

Tabel IV-2
Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional
PT. Wijaya Mapan Abadi Tahun 2013

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih
1	Biaya Operasi <i>Liquid Cargo</i>	544.060.000	2.079.162.703	(1.533.102.703)
2	Biaya Tehnologi	957.069.460	986.761.147	(1.891.687)
3	Biaya Operasi <i>Dry Cargo</i>	559.609.768	613.556.500	(53.948.732)
4	Biaya Pemeliharaan <i>Liquid Cargo</i>	521.463.000	496.338.675	16.124.325

Sumber: PT. Wijaya Mapan Abadi Medan

3) Penyimpangan Biaya Operasi (*Liquid Cargo*)

Realisasi biaya *liquid cargo* sebesar 2.079.162.703,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 544.060.000,- melebihi anggaran dikarenakan dari bongkaran / pengapalan dan asuransi/sewa/tanah/pbb hal ini disebabkan oleh naiknya bahan bakar minyak (bbm) dari pemerintah dan naiknya biaya asuransi/sewa/tanah/pbb

4) Penyimpangan Biaya Tehnologi

Realisasi biaya tehnologi sebesar 986.761.147,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 957.069.460,- melebihi anggaran dikarenakan gaji atau biaya sosial karyawan serta gaji tambahan (bonus) untuk setiap karyawan yang bagus dan baik dalam menjalankan pekerjaannya dan pengolahan air umpan ketel dikarenakan naiknya harga bahan bakar minyak (bbm) dari pemerintah

5) Penyimpangan Biaya Operasi *Dry Cargo*

Realisasi biaya operasi *dry cargo* sebesar 613.556.500,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 559.609.768,- melebihi anggaran dikarenakan biaya ekspedisi dan biaya pergudangan ini disebabkan oleh naiknya harga bahan bakar minyak (bbm) dari pemerintah

Berikut adalah data anggran dan realisasi biya operasional pada tahun 2014 pada PT.Wijaya Mapan Abadi:

Tabel IV-3
Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional
PT. Wijaya Mapan Abadi Tahun 2014

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih
1	Biaya Operasi <i>Liquid Cargo</i>	8.168.315.000	9.775.324.183	(1.608.009.183)
2	Biaya Tehnologi	979.869.460	1.075.761.147	(95.891.687)
3	Biaya Operasi <i>Dry Cargo</i>	559.607.768	667.254.500	(107.646.732)
4	Biaya Pemeliharaan <i>Liquid Cargo</i>	521.463.000	603.138.675	(81.675.675)

Sumber: PT.Wijaya Mapan Abadi Medan

1) Penyimpangan Biaya Operasi (*Liquid Cargo*)

Realisasi biaya *liquid cargo* sebesar 8.168.315.000,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 9.775.324.183,- melebihi anggaran disebabkan oleh biaya bongkaran/pengapalan dikarenakan naiknya biaya angkutan pengapalan dan biaya energi/pembelian alat alat kantor dan administrasi kantor

2) Penyimpangan Biaya Tehnologi

Realisasi biaya tehnologi sebesar 1.075.761.147,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 979.869.460,- melebihi anggaran disebabkan oleh gaji / biaya sosial karyawan dikarenakan tambahan gaji karyawan atau insentif yang bertujuan untuk mensejahterakan karyawan.

3) Penyimpangan Biaya Operasi (*Liquid Cargo*)

Realisasi biaya operasi *liquid cargo* sebesar 667.254.500; dibandingkan dengan anggaran sebesar 559.607.768; melebihi anggaran dikarenakan biaya ekspolitas kendaraan dan biaya perjalanan ini disebabkan oleh naiknya harga bahan bakar minyak (bbm) dari pemerintah.

4) Penyimpangan biaya pemeliharaan (*Liquid Cargo*)

Realisasi biaya pemeliharaan (*liquid cargo*) sebesar 603.138.675; dibandingkan dengan anggaran sebesar 521.463.000; melebihi anggran dikarenakan biaya asuransi dan biaya pajak tanah/bangunan ini disebabkan oleh nainya biaya-biaya yang dikeluarkan.

Berikut adalah data anggran dan realisasi biya operasional pada tahun 2015 pada PT.Wijaya Mapan Abadi:

Tabel IV-4
Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional
PT. Wijaya Mapan Abadi Tahun 2015

No .	Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih
1	Biaya Operasi <i>Liquid Cargo</i>	8.375.315.000	10.066.862.683	(1.709.547.683)
2	Biaya Tehnologi	1.403.117.449	1.468.361.147	(65.243.698)
3	Biaya Operasi <i>Dry Cargo</i>	673.007.760	750.654.000	(77.646.240)
4	Biaya Pemeliharaan <i>Liquid Cargo</i>	779.962.000	761.738.675	18.223.325

Sumber : PT. Wijaya Mapan Abadi Medan

1) Penyimpangan Biaya Operasi (*Liquid Cargo*)

Realisasi biaya *liquid cargo* sebesar 10.066.862.683 ,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 8.375.315.000,- melebihi anggaran disebabkan oleh biaya energi dan lain lain ini dikarenakan naik nya tarif biaya energi listrik dari

pemerintah dan biaya peralatan dan biaya administrasi kantor sehingga realisasi meningkat secara signifikan.

1) Penyimpangan teknologi

Realisasi biaya teknologi sebesar 1.468.361.147,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 1.403.117.449,- melebihi anggaran disebabkan oleh biaya telekomunikasi dan biaya pasar sehingga realisasi meningkat secara signifikan.

2) Penyimpangan Biaya Operasi (*Liquid Cargo*)

Realisasi biaya operasi *liquid cargo* sebesar 750.654.000; dibandingkan dengan anggaran sebesar 673.007.760; melebihi anggaran dikarenakan biaya ekspolitas kendaraan dan biaya perjalanan ini disebabkan oleh naiknya harga bahan bakar minyak (bbm) dari pemerintah.

Berikut adalah data anggran dan realisasi biya operasional pada tahun 2016 pada PT.Wijaya Mapan Abadi:

Tabel IV-V
Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional
PT. Wijaya Mapan Abadi Tahun 2016

No0	Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih
1	Biaya Operasi Liquid Cargo	8.396.315.000	1.341.237.549	7.055.077.451
2	Biaya Tehnologi	1.44.117.449	1.472.361.147	(30.243.693)
3	Biaya Operasi Dry Cargo	3.348.847.768	753.054.500	2.595.793.268
4	Biaya Pemeliharaan Liquid Cargo	831.643.000	1.227.769.175	(396.126.175)

Sumber : PT. Wijaya Mapan Abadi Medan

1) Penyimpangan Biaya Tehnologi

Realisasi biaya teknologi sebesar 1.472.361.147,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 1.442.117.449,- melebihi anggaran disebabkan oleh biaya telekomunikasi dan biaya pasar sehingga realisasi meningkat secara signifikan.

2) Penyimpangan Biaya pemeliharaan

Realisasi biaya pemeliharaan sebesar 1.227.769.175; dibandingkan dengan anggaran sebesar 831.643.000; melebihi anggaran disebabkan oleh biaya asuransi dan biaya pajak.

Berdasarkan data di atas dapat dilihat terjadi penyimpangan yang sangat menonjol terjadi pada biaya teknologi. Penyimpangan itu terjadi selama 5 tahun berturut turut ini dikarenakan naiknya biaya kendaraan dan telekomunikasi secara 5 tahun berturut sehingga manajer tidak dapat melakukan perencanaan yang baik dalam menyusun anggaran. Penyajian laporan ini adalah dengan merekapitulasi semua laporan bulanan, setelah itu disusun menjadi laporan pertanggungjawaban biaya yang bersifat komprehensif.

d. Penilaian Pusat Biaya

Secara teoritis, pengukuran prestasi pusat pertanggungjawaban pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi suatu pusat pertanggungjawaban. Efisiensi biaya dengan cara membandingkan suatu ukuran tertentu misalnya, membandingkan suatu pusat pertanggungjawaban dengan pusat pertanggungjawaban lainnya, membandingkan prestasi sesungguhnya dengan yang dianggarkan ataupun membandingkan kinerja pusat pertanggungjawaban masa sekarang dengan masa yang lalu. Sedangkan efektivitas biasanya berhubungan dengan output yang dihasilkan suatu pusat pertanggungjawaban tidak dapat memberikan kontribusi yang memadai pencapaian tujuan perusahaan, maka akuntansi pertanggungjawaban belum dikatakan efektif.

Penilaian dalam perusahaan dilakukan untuk mengevaluasi rencana kerja perusahaan yang telah ditetapkan selama satu tahun. Laporan pertanggungjawaban

berisi anggaran,realisasi dan selisih. Tujuan dilakukan penilaian kinerja dalam perusahaan adalah untuk mendorong perilaku kerja yang baik, memuaskan pemegang saham pelanggan dan para karyawan melalui proses kerja yang struktur sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan kedepan nya.

Penilaian biaya operasional PT. Wijaya Mapan Abadi median dilakukan dengan menggunakan indikator anggaran sebagai alat untuk evaluasi yaitu dengan cara membandingkan realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelum nya dan dari hasil perbandingan tersebut akan diperoleh selisih antara anggaran dengan realisasi berupa selisih yang menguntungkan dan selisih yang merugikan dari selisih tersebut kemudian akan dilakukan analisi lebih lanjut untuk mengetahui sebab-sebab terjadinya selisih tersebut. jika realisasi lebih besar dari pada anggaran, maka selisihnya merupakan selisih merugikan maka dapat dikatakan manajer tersebut dapat dikatakan kurang baik atau buruk hasil kinerjanya sebaliknya,jika realisasi lebih kecil dari pada angrgaran makan manajer tersebut dapat dikatakan baik. Berikut data *Favorable* dan *Unfavorabel* dari tahun 2012 sampai 2016.

Tabel IV-VII
Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional tahun 2012 s/d 2016
PT. Wijaya Mapan Abadi

Tahun	Anggaran Biaya Operasional	Realisasi	Selisih Biaya	Keterangan
2012	9.878.303.217	11.698.917.005	1.820.613.788	<i>Unfovarable</i>
2013	17.745.158.217	20.753.042.139	3.007.883.922	<i>Unfovarable</i>
2014	18.078.758.217	21.144.642.139	3.065.883.922	<i>Unfovarable</i>
2015	18.948.158.217	21.811.842.139	2.863.683.922	<i>Unfovarable</i>
2016	19.127.558.217	21.831.042.139	2.703.483.922	<i>Unfovarable</i>

Sumber : PT. Wijaya Mapan Abadi (2017)

Dapat dilihat dari tabel di atas dapat disimpulkan adanya penyimpangan yang merugikan setiap tahun nya selama 5 tahun berturut-turut. Dengan itu akuntansi pertanggungjawaban belum diterapkan dengan baik karena dilihat pada biaya teknologi dan setiap tahun nya mengalami kerugian (*unfavorable*) atau realisasi lebih tinggi dari pada anggaran.

Dari hasil analisis data maka dapat dilihat setiap tahunnya mengalami pemborosan biaya seperti biaya energi dan lain lain ini dikarenakan naik nya tarif biaya energi listrik dari pemerintah dan biaya peralatan dan biaya administrasi kantor sehingga realisasi meningkat secara signifikan, biaya bongkaran / pengapalan dikarenakan naiknya biaya angkutan pengapalan dan biaya energi / pembelian alat alat kantor dan administrasi kantor, biaya ekspolitas kendaraan dan biaya perjalanan ini disebabkan oleh naiknya harga bahan bakar minyak (bbm) dari pemerintah.

Pentingnya akuntansi pertanggung jawaban menurut mulyadi adalah sebagai dasar menyusun anggaran, sebagai penilaian pusat biaya pertanggungjawaban sebagai pengendalian dalam mengukur biaya operasional pada PT. Wijaya Mapan Abadi belum berperan dengan baik. Dimana beberapa indikator sistem akuntansi pertanggungjawaban nya belum dilaksanakan dengan baik.

C. Pembahasan

a. Analisis Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya

Dalam perusahaan ini memerlukan informasi akuntansi untuk mengambil keputusan mengenai perusahaan itu sendiri atau bagaimananya. Informasi akuntansi ini merupakan masukan yang penting

bagi para manajer dalam mengelola perusahaan atau bagiannya. Berbeda dengan pihak luar yang memerlukan informasi guna mengambil keputusan untuk menentukan hubungan mereka dengan suatu perusahaan. Para manajer memerlukan informasi akuntansi sebagai dasar untuk mengambil keputusan mengenai perusahaan atau bagian yang dipimpin oleh manajer yang bersangkutan.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban dengan demikian merupakan dasar untuk menganalisis prestasi manajer dan sekaligus untuk memotivasi para manajer dalam melaksanakan rencana mereka yang dituangkan dalam anggaran mereka masing-masing.

Dalam penyusunan anggaran, tiap manajer dalam organisasi merencanakan biaya dan pendapatan yang menjadi tanggungjawabnya dibawah koordinasi manajemen puncak. Pelaksanaan anggaran tersebut memerlukan informasi akuntansi guna memantau sampai seberapa jauh tiap manajer tersebut melaksanakan rencananya. Perusahaan belum menerapkannya dengan baik karena dalam penyajian informasi akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya tersebut terdapat penyimpangan pusat biaya anggaran dengan realisasi biaya perusahaan.

b. Analisis Laporan Pusat Biaya

Laporan biaya operasional berisi laporan-laporan informasi data-data dari pusat pertanggungjawaban dengan cara membandingkan hasil yang sebenarnya dengan angrannya yang telah dibuat. Secara teoritis laporan pusat biaya merupakan suatu alat untuk mengevaluasi secara keseluruhan hasil kerja masing-masing pusat biaya. Agar penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dilaksanakan secara

efektif, sistem pelaporan pusat biaya harus sesuai dengan tingkat manajemen yang ada pada perusahaan.

Laporan pusat biaya pada perusahaan ini disusun dengan membandingkan anggaran dengan realisasi biaya, sehingga melalui rasio dalam persentase dapat diketahui beberapa penyimpangan yang terjadi. Laporan pertanggungjawaban biaya disusun secara periodik setiap bulanan, triwulan dan tahunan. Periode laporan perbulanan dan pertriwulan menunjukkan bahwa pemantauan kinerja dilakukan secara terus menerus terhadap unit kerja organisasi dalam penyampaian sasaran yang telah ditetapkan.

Dilihat dari laporan pusat biaya perusahaan yang terjadinya penyimpangan anggaran dengan realisasi biaya dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2016 adalah sebagai berikut:

Pada tahun 2012 realisasi biaya operasional sebesar 11.698.917.005 dibandingkan dengan anggaran sebesar 9.878.303.217; tahun 2013 realisasi 20.753.042.139; dibandingkan dengan anggaran 17.745.158.217; tahun 2014 realisasi 21.114.642.139 dibandingkan dengan anggaran 18.078.758.217; tahun 2015 realisasi 21.811.842.139; dibandingkan dengan anggaran 18.948.158.217; tahun 2016 realisasi 21.831.042.139 dibandingkan dengan anggaran sebesar 19.127.558.217;.

Laporan pusat biaya pada perusahaan ini belum berperan dengan baik karena biaya-biaya operasional setiap tahunnya meningkat sehingga terjadinya penyimpangan antara anggaran dengan realisasi dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2016 yang cukup besar hal ini akan menyebabkan perusahaan akan mengalami kekurangan dalam menghasilkan laba bersih.

Laporan pertanggungjawaban pusat biaya pada perusahaan ini masih memiliki kelemahan karena penyimpangan laporan pertanggungjawaban tidak dilengkapi dengan dengan perincian biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan. Hal ini tidak mendukung kondisi-kondisi yang menunjang efektifitas akuntansi pertanggungjawaban. Karena hanya biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer pusat biaya yang harus dimasukkan kedalam laporan kinerjanya, sehingga manajer pusat biaya dapat segera malakukan analisis dan koreksi terhadap menyimpangan biaya yang merupakan tanggungjawabnya.

D. Analisis penilaian Pusat Biaya

Analisis pusat biaya menjadikan anggaran sebaga standar dalam menilai kinerja pusat biaya, penilaian pusat biaya dilakukan berdasarkan perbandingan antara realisasi dengan angran biaya yang terdapat pada laporan biaya operasional.

Perbedaan antara angran dengan realisasi ada yang menguntungkan dan ada yang tidak menguntungkan jika penyimpangan menguntungkan, maka manajer tersebut akan mendapat penghargaan atas prestasinya, sedangkan jika penyimpangan tidak menguntungkan, maka manajer tersebut akan diminta pertangung jawabannya. Pada perusahaan ini akan membuat manajer pusat biaya termotivasi untuk meningkatkan inerjanya secara maksimal.

Dilihat dari uraian mengenai penyusunan anggaran biaya dan pelaporan pusat biaya, bahwa informasi akuntansi pertanggungjawaban belum berperan sempurna dalam penilaian pusat biaya. Hal ini dikarenakan adanya pemisahan antara biaya yang terkendali dengan biaya yang tak terkendali dalam penyusun anggaran biaya dan laporan pusat biaya sehingga anggaran tidak dapat dijadikan tolak ukur prestasi yang tepat pada pusat biaya.

Pentingnya akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi adalah sebagai dasar penyusunan anggaran, sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, sebagai pemotivasi manajer, memungkinkan pengelolaan aktivitas dan memungkinkan pemantauan efektivitas program pengelolaan aktivitas. Dalam penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam mengukur kinerja manajer pusat biaya pada PT. Wijaya Mapan Abadi belum di terapkan dengan maksimal. Dimana beberapa indikator sistem akuntansi pertanggungjawaban belum terlaksana dengan maksimal.

Akuntansi pertanggungjawaban sebagai dasar penyusunan anggaran khususnya untuk penyusunan anggaran pengeluaran biaya menunjukkan belum terlaksana dengan baik, hal ini di ketahui berdasarkan anggaran yang di susun tidak sesuai dengan jumlah realisasi pengeluaran biaya tahun sebelumnya dan dapat dikatakan bahwa dalam penilai kinerja manajer tersebut dapat dikatakan tidak baik. Akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya sebagai tolak ukur untuk penilaian kinerja manajer ternyata masih belum maksimal, dimana ternyata masih besarnya selisih anggaran dengan realisasi.

Akuntansi pertanggungjawaban sebagai motivasi manajer, dimana informasi yang di sajikan dapat menjadi dasar bagi manajer untuk mendapatkan penghargaan atas hasil kerjanya, dalam arti apabila manajer dapat penghargaan atas kerjanya maka akan memotivasi manajer tersebut untuk lebih meningkatkan kinerjanya di masa mendatang. Ternyata kinerja manajer pusat biaya belum baik sehingga manajer belum menjadi pemotivasi dalam peningkatan kinerja.

Akuntansi pertanggungjawaban mejadi tolak ukur untuk memungkinkan pengelolaan aktivitas yang berkaitan dengan pengeluaran biaya perusahaan,

dimana hal ini juga belum terlaksana dengan baik, karena masih banyaknya kekurangan biaya yang di keluarkan perusahaa untuk memenuhi kebutuhan aktivitas perusahaan yang ada. Selajutnya akutansi pertanggungjawaban memungkinkan pemantauan efektivitas program pengelolaan aktivitas, dimana manajer dapat mengetahui penambahan atau pengurangan aktivitas dengan mengetahui jumlah pengeluaran biaya yang di keluarkan perusahaan. Hal ini belum berjalan dengan baik, dimana dalam pengelolaan aktivitas ternyata masih belum menunjukkan efektivitas yang baik.

1. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sudah Berperan Dalam Mengukur Pusat Biaya Pada PT. Wijaya Mapan Abadi

Sebagaimana telah di jelaskan di atas bahwa PT. Wijaya Mapan Abadi menilai biaya operasinal yaitu perbandingan antara anggaran dengan realisasi, pengendalian dan penilaian biaya operasional perusahaan.

Dari hasil analisis data maka dapat dilihat setiap tahunnya realisasi biaya operasional lebih dari nilai anggaran hal ini akan menyebabkan perusahaan akan mengalami kekurangan dalam menghasilkan laba bersih. yang artinya telah terjadi pemborosan atas biaya yang tidak efisien penggunaannya serta tidak maksimalnya peranan anggaran dalam mekanisme pengendalian atas proses operasional.

Menurut Safri (2001;225) apabila biaya operasional (realisasi) yang lebih besar dari yang dianggarkan maka adanya pemborosan dan penyimpangan *unfavorable*, dan apabila beban yang dikeluarkan lebih rendah dari yang dianggarkan maka dianggap menguntungkan (*favorable*).

Perbandingan yang menunjukkan efisiensi atas penggunaan anggaran sebagai pedoman kerja akan mencerminkan baik atau tidaknya kinerja manajer pusat biaya tersebut. Jadi ukuran kinerja manajer pusat biaya adalah efisiensi, yaitu minimalnya penyimpangan dan ketidak efisienan realisasi biaya operasi atas anggaran dengan realisasi, maka semakin baik pula kinerja manajer pusat biaya yang ada pada perusahaan.

Anggaran biaya dapat di manfaatkan oleh para manajer sebagai bahan untuk mengendalikan biaya yang terjadi pada masing – masing kejadian. Sehingga dengan kebijakan manajemen yang demikian dapat di ketahui apakah perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran di tinjau dari segi efesiensi biaya. Efisiensi biaya tersebut akan menggambarkan kinerja yang sesungguhnya dari manajer operasional.

2. Faktor Yang Menyebabkan Terjadinya Pemborosan Atas Biaya Operasional

Berdasarkan data di atas dapat dilihat terjadi penyimpangan yang sangat menonjol terjadi pada biaya tehnologi. Penyimpangan itu terjadi selama 5 tahun berturut turut ini dikarenakan naiknya biaya kendaraan dan telekomunikasi secara 5 tahun berturut sehingga manajer tidak dapat melakukan perencanaan yang baik dalam menyusun anggaran.

Dari hasil analisis data maka dapat dilihat setiap tahunnya mengalami pemborosan biaya seperti biaya energi dan lain lain ini dikarenakan naik nya tarif biaya energi listrik dari pemerintah dan biaya peralatan dan biaya administrasi kantor sehingga realisasi meningkat secara signifikan, biaya bongkaran /

pengapalan dikarenakan naiknya biaya angkutan pengapalan dan biaya energi / pembelian alat alat kantor dan administrasi kantor, biaya ekspolitas kendaraan dan biaya perjalanan ini disebabkan oleh naiknya harga bahan bakar minyak (bbm) dari pemerintah.

Menurut Rudianto (2013:180) beberapa faktor yang mempengaruhi pengendalian pusat biaya secara bertanggung jawab adalah : faktor internal, faktor saling ketergantungan dan faktor lingkungan. Dari berbagai jenis biaya yang dikenal dalam perusahaan yang terdiri dari biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead, biaya pemasaran, hingga biaya administrasi dan umum.

Laporan pertanggungjawaban merupakan program yang meliputi semua manajemen operasi dengan dibantu devisi akuntansi biaya atau anggaran yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan dan bulanan. Evaluasi dan pelaporan biaya produksi adalah hal yang saling berkaitan dan sangat penting karena dengan dua hal tersebut perusahaan dapat mengetahui tentang penggunaan dana dalam kegiatan proses produksi. Dan melalui evaluasi dan pelaporan inilah dapat diketahui tentang pengendalian biaya yang ada dalam perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Bedasarkan penelitian serta hasil analisis yang penulis uraikan tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian dalam mengukur kinerja manajer PT. Wijaya Mapan Abadi, maka penulis memberikan kesimpulan dan saran.

1. Informasi akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Wijaya Mapan Abadi dapat mengukur pusat biaya pada perusahaan, akan tetapi perencanaan yang dilakukan belum dilaksanakan secara efektif karena dari tahun 2012-2016 nilai realisasi biaya operasional melebihi nilai anggaran biaya operasional hal ini akan mengakibatkan pemborosan biaya.
2. Informasi akuntansi pertanggungjawaban belum berperan dengan baik dalam penilaian pusat biaya karena terjadinya penyimpangan realisasi biaya dengan anggaran biaya penyimpangan tersebut terjadi selama 5 tahun berturut-turut dikarenakan naiknya tarif biaya energi listrik dari pemerintah dan biaya peralatan dan biaya administrasi kantor sehingga realisasi meningkat secara signifikan, biaya bongkaran / pengapalan dikarenakan naiknya biaya angkutan pengapalan dan biaya energi / pembelian alat alat kantor dan administrasi kantor, biaya ekspolitas kendaraan dan biaya perjalanan ini disebabkan oleh naiknya harga bahan bakar minyak (bbm) dari pemerintah.

B. Saran

1. PT. Wijaya Mapan Abadi hendaknya dapat menyajikan informasi akuratansi pertanggungjawaban dalam perencanaan kinerja manajer yang lebih memadai agar dapat memberikan informasi yang transparan tentang kondisi keuangan perusahaan untuk diketahui oleh pihak yang berkepentingan.
2. PT. Wijaya Mapan Abadi diharapkan dapat meminimalkan penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasi biaya agar diperoleh efisiensi biaya yang nantinya akan dijadikan alat ukur penilaian kinerja manajer. Sehingga perusahaan dapat mempertimbangkan apa – apa saja yang dilakukan dimasa yang akan datang, menjadikan pedoman dan perbaikan untuk menetapkan anggaran yang akan datang agar pencapaian target yang direncanakan dapat berjalan dengan baik dan maksimal
3. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk referensi peneliti untuk menyusun tugas akhir diharapkan bisa menyusun lebih baik lagi dari yang referensi sebelumnya dengan mempunyai lebih dari satu referensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim dan Bambang Supomo, 2005. *Akuntansi Manajemen*, Cetakan Ke-15, Penerbit BPFE. Yogyakarta
- Adisaputro, Gunawan. 2003. *Anggaran Perusahaan. Edisi Pertama. Buku dua.*: BPFE Universitas Gajah Mada. Yogyakarta
- Agus Ahyari, 2005. *Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi*, Edisi Empat, BPFE. Yogyakarta
- Anthony, Robert N. dan Govindarajan, Vijay. 2005. *Management Control System (Sistem Pengendalian Manajemen)*, Edisi Ke-11, Buku Ke-1. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Apandi Nasehatun. 2004. *Budget and Control*. Grasindo. Jakarta
- Desak Kadek Novitayanti. 2017. *Peranan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Laporan Keuangan Pt. Arta Sedana Tahun 2016*. e-journal Jurusan Pendidikan Ekonomi Vol: 10 No: 2
- Harahap, Sofyan Syafri, 2001. *Analitis Kritiss Atas Laporan Keuangan. Cetakan Ketiga*. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta
- Herman Darmawi. 2006. *Pasar Financial dan Lembaga-Lembaga Financial.*: Bumi Aksara. Jakarta
- Jopie, Jusuf. 2004. *Analisis Kredit untuk Account Officer*, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Milani. 2013. *Analisis Rencana dan Realisasi Anggaran Beban Operasional Pada Koperasi Kartika Vijaya Kusuma Bandung*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Komputer Indonesia.
- M . Munandar, 2001. *Budgeting, Perencanaan Kerja Pengkoodinasian Kerja Pengawasan Kerja. Edisi Pertama*. BPFE Universitas Gajah Mada. Yogyakarta
- Nafarin, M. 2004. *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Revisi. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Rayburn. 2001. *Akuntansi Beban Dengan Menggunakan Pendekatan Manajemen Beban*, Edisi-6. Penerbit Erlangga. Jakarta

- Sari Mahfuza 2005. *Analisis Anggaran Beban Operasional sebagai Alat Pengawasan Pada PT Perkebunan Nusantara II Kebun Tanjung Morawa*. Medan. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara
- Syofia Lisa. 2004. *Analisis Realisasi Anggaran pada PT. Coca Cola Bottling Indonesia-Medan*. Medan. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara
- Sugiri Slamet. 2002. *Akuntansi Manajemen*. Penerbit UPP Amp YPKN. Yogyakarta
- Trisnirianti Agussandi. 2013. *Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Mengukur Kinerja Manajer Pusat Biaya Pada PT. PP London Sumatera Indonesia Tbk*. Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara
- T. Hani Handoko. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*,: BPF. Yogyakarta