

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
DALAM PENILAIAN KINERJA MANAJER  
PADA PT MOPOLI RAYA  
MEDAN**

**PROPOSAL**

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi



Oleh

N a m a : Rohima Syafrida

N P M : 1305170848

Program Studi : Akuntansi

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
M E D A N**

**2017**

## ABSTRAK

**ROHIMA SYAFRIDA, 1305170848, Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Keuangan Pada PT. Mopoli Raya, 2017.**

Penelitian yang dilakukan penulis bertujuan untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Untuk mengetahui penilaian kinerja manajer pusat investasi. Untuk mengetahui penyebab ROI mengalami penurunan. Jenis penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif, dengan obyek penelitian adalah laporan keuangan PT. Mopoli Raya. Dengan menggunakan data sekunder dan wawancara.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Mopoli Raya telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dilihat dari adanya pembentukan struktur organisasi, proses penyusunan anggaran, penyusunan laporan pertanggungjawaban dan penilaian prestasi. Tetapi pusat pertanggungjawaban PT. Mopoli Raya belum jelas, dan tidak adanya pemisahan biaya terkendali dan terkendali. Penurunan nilai *return on investment* berindikasi pada penurunan laba perusahaan dan kinerja perusahaan. Sehingga pihak perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap kinerja manajer.

**Kata Kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban, , Return On Investment, Kinerja Manajer**

## KATA PENGANTAR



*Alhamdulillah* penulis panjatkan kepada Allah SWT karena atas rahmat dan karuniaNya yang telah memberikan penulis kenikmatan yang banyak sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sesuai dengan waktu yang direncanakan. Guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini dalam bentuk bantuan moril maupun materiil, yaitu :

1. Bapak Dr. Agussani, MA.P, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Zulaspan Tupti, SE.,M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Ibu Elizar Sinambella SE.,M.Si, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus sebagai Pembimbing Skripsi yang telah banyak membantu dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Seluruh dosen, selaku staf pengajar di Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi yang telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan.

5. Bapak Muarifin, SE, selaku Pimpinan Bagian Keuangan pada PT. MOPOLI RAYA yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan magang.
6. Bapak Muktar, SE.M.Si selaku Manajer Bagian Keuangan pada PT. Mopoli Raya yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk melakukan wawancara guna melengkapi data penulis.
7. Kepada seluruh staff karyawan dan karyawan bagian umum yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan riset di PT. MOPOLI RAYA ..
8. Teristimewa Ayahanda Sukirman Syahroni dan Ibunda Juliana yang kucintai dan kusayangi karena Allah yang telah mengasuh, mendidik, dan memberikan bimbingan, nasihat serta doa sehingga penulis berhasil menyusun laporan magang ini dengan baik.
9. Adik – adikku Syahrul Ramadhan dan Syahlana Habibillah yang telah menghibur penulis yang lelah dengan segala aktivitas.
10. Seluruh teman – teman seperjuangan MHTI terkhusus Juju, Lulu, Yarni dan MISWA dan DIRIL yang telah memberikan semangat, motivasi, dan doa.

Semoga skripsi ini memberikan manfaat kepada seluruh pihak walau skripsi ini jauh dari kesempurnaan.

Medan, April 2017

Penulis

## 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. Batasan dan Rumusan masalah.....	5
Batasan Masalah .....	5
Rumusan masalah .....	6
D. Tujuan dan Manfaat penelitian .....	6
Tujuan penelian.....	6
Manfaat penelitian .....	6
BAB II. LANDASAN TEORI.....	8
A. Kajian teori	
A.1. Penilaian Kinerja .....	8
a. Pengertian Penilaian Kinerja .....	8
b. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	8
c. Penetapan Ukuran Kinerja.....	9
d. Tahap – tahap Penilaian Kinerja.....	11
A.2. Pusat Pertanggungjawaban.....	17
a. Pengertian pusat pertanggungjawaban .....	17
b. Jenis-jenis pusat pertanggungjawaban.....	18
A.3. Akuntansi Pertanggungjawaban .....	20
a. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban .....	20
b. Tujuan dan Manfaat Akuntansi pertanggungjawaban .....	22
c. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban.....	23
d. Syarat – syarat Penerapan Akuntansi .....	33
A.4. Peran Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Pusat Pertanggungjawaban .....	36
A.5 Penelitian Terdahulu .....	40
B. Kerangka Berpikir.....	41
BAB III. METODE PENELITIAN.....	43

A. Pendekatan penelitian .....	43
B. Definisi operasional variabel .....	43
C. Tempat dan waktu penelitian .....	45
D. Jenis dan Sumber Data.....	45
E. Teknik pengumpulan data .....	46
F. Teknik analisis data .....	47
 BAB IV. Hasil Penelitian Dan Pembahasan .....	48
A. Hasil Penelitian .....	48
B. Pembahasan .....	65
 BAB V. Kesimpulan dan Saran .....	70
A. Kesimpulan .....	70
B. Saran .....	71

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Perkembangan ROI .....	4
Tabel II.1	Jurnal dan Penelitian Terdahulu .....	40
Tabel III.1	Kisi-kisi Wawancara .....	44
Tabel III.2	Tabel Waktu Penelitian .....	45
Tabel 4.1	Data Penjualan, Rata- rata aktiva, dan Laba PT. Mopoli Raya Periode 2011-2015 .....	64
Tabel 4.2	<i>Return On Investment</i> .....	64

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Arti posisi Angka Dalam Kode Rekening.....	32
Gambar II.2	Format Umum Laporan Pertanggungjawaban .....	35
Gambar II.3	Kerangka Berfikir.....	42
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT. Mopoli Raya.....	49
Gambar 4.2	Grafik <i>Return On Investment</i> .....	65

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pada dasarnya setiap lembaga atau institusi memiliki sejumlah tujuan atau harapan yang ingin dicapai, dan hal ini akan tercapai jika setiap rencana tindakan atau program ditunjang dengan sejumlah sumber daya yang memadai sehingga program atau rencana tindakan tersebut dapat dilaksanakan secara efektif demi tercapainya kinerja yang diharapkan. Kinerja merupakan refleksi dari pencapaian keberhasilan perusahaan yang dapat diartikan sebagai hasil telah dicapai dari beberapa aktivitas yang dilakukan.

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pokok penilaian kerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan hasil yang diinginkan (Mulyadi,2001).

Manajemen pada suatu perusahaan memiliki beberapa fungsi yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Salah satu fungsi manajemen adalah pengendalian atau kontrol, yang meliputi kegiatan penerapan (*action*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*). Fungsi manajemen ini harus dikuasai dan dilaksanakan oleh setiap tingkat manajemen yang ada pada perusahaan (Juaniva Sidarta, 2004).

Salah satu bagian dari akuntansi manajemen adalah akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*). Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) merupakan bentuk akuntansi yang dipakai manajemen untuk menilai kinerja, yang mensyaratkan setiap manajer untuk berpartisipasi dalam penyusunan rencana-rencana finansial segmennya dan menyediakan laporan kinerja tepat waktu yang membandingkan hasil aktual dan yang direncanakan.

Fokus dari akuntansi pertanggungjawaban adalah unit – unit organisasi yang bertanggungjawab untuk menyelesaikan kegiatan atau mencapai tujuan tersebut dan laporan prestasi yang disusun untuk setiap segmen. Setiap unit dari perusahaan yang disiapkan laporan prestasinya disebut pusat pertanggungjawaban. Untuk evaluasi prestasi keuangan, pusat pertanggungjawaban diklasifikasikan menjadi empat bagian yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Dalam penelitian ini penulis hanya membahas mengenai pusat investasi. (Zxein dan Siregar,2008).

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban di mana manajernya bertanggungjawab mengenai pendapatan, biaya, dan investasi. Kinerjanya dievaluasi berdasarkan *Return on Investment*(ROI) dan *Residual Income*(RI) (Ari dan Darsono, 2013 hal: 204). Umumnya, para manajer unit usaha memiliki dua sasaran kinerja. Pertama, mereka harus menghasilkan laba yang mencukupi dari sumber daya yang digunakan. Dan kedua, mereka dapat menggunakan sumber daya tambahan hanya jika penggunaan tersebut menghasilkan tingkat pengembalian yang memadai. (Sebaliknya, mereka harus menghentikan penggunaan aktiva itu jika laba tahunan yang diperkirakan dari

penggunaan aktiva tersebut lebih rendah daripada kas yang dapat direalisasikan dari penjualan.) Tujuan dari menghubungkan laba dengan investasi adalah untuk memotivasi para manajer unit usaha guna mencapai sasaran – sasaran di atas.

PT. Mopoli Raya merupakan perusahaan yang beroperasi di bidang perkebunan dengan komoditas kelapa sawit dan karet yang memiliki 10 anak perusahaan. Dalam rangka untuk mencapai sasaran dan mempertahankan eksistensi di dunia usaha perkebunan, peranan akuntansi pertanggungjawaban menjadi penting pada perusahaan ini. Untuk mengetahui pelaksanaan tanggungjawab manajer, khususnya manajer pusat investasi dalam mencapai pengembalian investasi yang ditargetkan. Maka perusahaan memerlukan suatu alat pengukuran kinerja yaitu salah satunya dengan menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban (Zxein dan Siregar,2008).

PT. Mopoli Raya sendiri telah menerapkan suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban yaitu dengan adanya penilaian manajer pertanggungjawaban. Salah satu alat pengukur kinerja manajer perusahaan yaitu dengan mengukur tingkat pengembalian atas investasi (ROI). Nilai dari pengembalian atas investasi perusahaan dalam 5 (lima) tahun terakhir mengalami penurunan. Seperti yang kita ketahui bahwa memiliki ROI yang tinggi berarti memiliki kinerja yang lebih baik dalam usaha peningkatan keuntungan per lembar saham sehingga secara otomatis deviden yang dibayarkan lebih tinggi sesuai jumlah saham yang ditanamkan oleh para investor.

Dibawah ini dipaparkan tingkat pengembalian atas investasi pada PT. Mopoli Raya Medan.

Tabel I.1  
Perkembangan ROI  
(Data dibulatkan dalam ribuan rupiah)

	2011	2012	2013	2014	2015
Penjualan	420.639.239	396.184.703	470.533.313	581.327.203	457.079.524
Laba Bersih usaha	21.992.521	26.274.904	29.359.811	31.388.847	21.173.149
Rata – rata Aktiva	1.312.685	8.577.656	20.111.787	96.400.388	96.799.347
Tingkat Pengembalian Investasi (ROI)	1.675%	306%	146%	33%	22%

Sumber : Laporan keuangan PT. Mopoli Raya Medan data diolah kembali

Berdasarkan tabel I.1 diketahui bahwa tingkat pengembalian investasi (ROI) pada PT. Mopoli Raya Medan mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Hal ini berdampak pada penurunan laba, hal ini berindikasi pada kinerja manajer pusat investasi. Dimana kinerja pusat investasi belum mampu memnuhi target perusahaan. Berbeda dengan apa yang dinyatakan Gorrison (2013: hal 69) bahwa “pusat investasi bertanggungjawab untuk menghasilkan imbal hasil atas investasi memadai. Makin tinggi imbal hasil atas investasi (ROI) suatu segmen usaha, maka besar laba yang dihasilkan dari setiap dolar yang diinvestasikan dalam aset operasi segmen tersebut.”

Pada data diatas juga terlihat bahwa laba bersih usaha mengalami penurunan. Hal ini akan berdampak pada penilaian kinerja manajer dimana manajer bertanggungjawab terhadap hasil laba setiap periodenya. Seperti yang di ungkapkan oleh Kasmir (2008:hal 309) menyatakan bahwa “laba adalah sebagai salah satu alat ukur untuk menilai kinerja manajemen dalam suatu periode.” Selain itu, penjualan juga mengalami penurunan. Hal ini akan berdampak pada kegiatan produksi perusahaan dan berdampak pada laba perusahaan. Menurut

Mulyadi (2001: hal 513) faktor yang mempengaruhi laba adalah volume penjualan.

Penurunan yang terjadi pada tahun 2015 dapat menyebabkan terganggunya eksistensi perusahaan di masa yang akan datang. Untuk itu, perusahaan perlu mengambil berbagai kebijakan di bidang keuangan. Kebijakan yang diambil adalah dengan mengukur kinerja manajer dalam mengelola volume penjualan, biaya ataupun tingkat pembelian aktiva tetap yang tidak digunakan oleh perusahaan.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Manajer Pada PT.Mopoli Raya Medan.”**

## **B. Identifikasi Masalah**

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada latar belakang masalah diatas maka dapat di identifikasikan masalah yang terjadi yaitu :

1. Tingkat pengembalian atas investasi mengalami penurunan pada tahun ke tahun
2. Terjadinya penurunan laba bersih di tahun 2015
3. Perusahaan mengalami penurunan penjualan di tahun 2015

## **C. Batasan dan Rumusan Masalah**

### **Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah, maka yang menjadi batasan masalah dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan akuntansi

pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer pusat investasi. Dimana pusat investasi yang digunakan sebagai alat pengendalian kinerja investasi. Dan pengukuran kinerja manajer pusat investasi penulis hanya menggunakan *return on investment* (ROI) sebagai alat evaluasi manajer.

### **Rumusan Masalah**

Dari batasan masalah diatas, maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Mopoli Raya?
2. Bagaimana penilaian kinerja manajer pusat investasi pada PT. Mopoli Raya?
3. Apa penyebab ROI pada PT. Mopoli Raya mengalami penurunan?

### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam PT. Mopoli Raya.
2. Untuk mengetahui penilaian kinerja manajer pusat investasi pada PT. Mopoli Raya.
3. Untuk mengetahui penyebab ROI mengalami penurunan.
4. Untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat investasi pada PT. Mopoli Raya.

#### **Manfaat Penelitian**

Penulis melakukan penelitian ini dengan harapan agar penelitian dapat bermanfaat bagi semua pihak, antara lain :

- a. Bagi penulis, Dapat dijadikan bahan perbandingan antara teori yang

didapat dari bangku kuliah dengan praktik yang terjadi di lapangan.

- b. Bagi perusahaan :
  - Sebagai bahan masukan guna perbaikan atau sumbangan pemikiran kepada manajemen mengenai sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan dalam perusahaan.
  - Dapat membantu memecahkan masalah yang berkaitan dengan kinerja pusat investasi melalui akuntansi pertanggungjawaban.
- c. Bagi pengembangan ilmu akuntansi, Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan dalam pengembangan ilmu yang berkaitan dengan ilmu akuntansi khususnya akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat investasi.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kajian Teori**

##### **A.1. Penilaian Kinerja**

###### **a. Pengertian dan Jenis Penilaian Kerja**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan penilaian manusia dalam melaksanakan peran yang memainkan dalam mencapai tujuan organisasi. Perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja agar dapat mengetahui apakah pekerjaan yang dilakukan oleh setiap anggota organisasi telah sesuai dengan tujuan perusahaan atau tidak.

Penilaian kinerja menurut Rudianto (2013: hal 186) adalah

- a. Penilaian kinerja adalah proses menilai kemajuan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi guna mendukung pencapaian misi organisasi, termasuk menilai efektivitas dari aktivitas – aktivitas organisasi.
- b. Penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan perannya dalam organisasi.
- c. Penilaian kinerja merupakan proses mengukur dan mencatat pencapaian pelaksanaan kegiatan demi mencapai sasaran dalam misi yang dijalankan perusahaan.

###### **b. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Tujuan Penilaian diantaranya adalah

1. Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.
2. Tujuan berikutnya dari pengukuran kinerja adalah untuk membantu

menetapkan strategi.

Menurut Rudianto (2013: hal 187) manfaat penilaian kinerja adalah

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfes, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

### **c. Penetapan Ukuran Kinerja**

Penetapan ukuran kinerja perusahaan disesuaikan dengan kebutuhan dan kepentingan manajemen terhadap masing-masing pusat pertanggungjawaban. Pada pusat biaya ukuran kinerja digunakan dengan prinsip efisiensi penggunaan sumber daya. Pada pusat pendapatan ukuran kinerja digunakan prinsip efektivitas tercapainya sasaran. Pada pusat laba digunakan ukuran kinerja dengan prinsip efisiensi dan efektivitas dari laba yang diperoleh perusahaan. dan pada pusat investasi digunakan prinsip efisiensi dan efektivitas perolehan laba serta potensi investasi.

Menurut Mulyadi (dikutip oleh Hani,2012) terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif, yaitu:

#### a. Ukuran Kriteria Tunggal (*single criteria*)

Yaitu ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajernya. Jika kriteria tunggal digunakan untuk mengukur kinerja, maka manajer akan cenderung memusatkan usahanya kepada kriteria tersebut sehingga berakibat diabaikannya kriteria lain yang kemungkinan sama pentingnya dalam menentukan sukses atau tidaknya perusahaan atau

bagiannya. Contohnya manajer produksi diukur kinerjanya dari tercapainya target kuantitas produk yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu kemungkinan akan mengabaikan pertimbangan penting lainnya mengenai mutu, biaya, pemeliharaan peralatan, dan sumber daya manusia.

b. Ukuran Kriteria Beragam (*multiple criteria*)

Yaitu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran dalam menilai kinerja manajernya. Kriteria ini merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria tunggal dalam pengukuran kinerja. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga seorang manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria. Tujuan penggunaan kriteria ini adalah agar manajer yang diukur kinerjanya mengarahkan usahanya kepada berbagai kinerja. Sebagai contohnya manajer divisi suatu perusahaan diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria antara lain profitabilitas, pangsa pasar, produktivitas, pengembangan karyawan, tanggungjawab masyarakat, keseimbangan antara sasaran jangka pendek dan sasaran jangka panjang.

Karena dalam ukuran kriteria beragam tidak ditentukan bobot tiap-tiap kinerja untuk menemukan kinerja keseluruhan manajer yang diukur kinerjanya, maka manajer akan cenderung mengarahkan usahanya, perhatian, dan sumber daya perusahaannya kepada kegiatan yang menurut persepsinya menjanjikan perbaikan yang terbesar kinerjanya secara keseluruhan. Tanpa ada penentuan bobot resmi tiap aspek kinerja yang dinilai di dalam menilai kinerja menyeluruh manajer, akan mendorong manajer yang diukur kinerjanya menggunakan pertimbangan dan persepsinya masing-masing di dalam memberikan bobot terhadap beragam kriteria yang digunakan untuk menilai kinerjanya.

c. Ukuran Kriteria Gabungan (*composite criteria*)

Yaitu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran memperhitungkan bobot masing-masing ukuran dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajernya. Karena disadari bahwa beberapa tujuan lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan yang lain, beberapa perusahaan memberikan bobot angka tertentu kepada beragam kriteria kinerja untuk mendapatkan ukuran tunggal kinerja manajer, setelah memperhitungkan bobot beragam kriteria kinerja masing-masing.

**d. Tahap-Tahap Penilaian Kinerja**

Menurut Mulyadi (dikutip oleh Diana,2005) penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama, yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian.

Tahap persiapan terdiri dari tiga tahap rinci, yaitu :

1. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab. Jika orang akan diminta untuk bertanggung jawab atas sesuatu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah menetapkan dengan jelas daerah pertanggungjawaban yang menjadi wewenangnya. Dalam daerah pertanggungjawaban tersebut, ia diberi wewenang untuk mempengaruhi secara signifikan berbagai variabel yang menentukan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Jika seorang diminta untuk mempertanggungjawabkan suatu kegiatan yang ia tidak memiliki wewenang untuk mengendalikan kegiatan tersebut, ia akan mengalami kecemasan dan keputusasaan. Motivasi orang tersebut untuk melaksanakan kegiatan akan hilang dan perilaku yang tidak

semestinya akan timbul. Penilaian kinerja harus diawali dengan penetapan garis batas tanggung jawab yang jelas bagi manajer yang akan dinilai kinerjanya. Batas tanggung jawab yang jelas ini dipakai sebagai dasar untuk menetapkan sasaran atau standar yang harus dicapai oleh manajer yang harus diukur kinerjanya. Dengan batas tanggung jawab dan sasaran yang jelas, seseorang akan dengan mudah diukur kinerjanya. Tiga hal yang harus diperhatikan dalam penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab:

1. Kriteria penetapan tanggung jawab untuk memotivasi manajer secara efektif, tanggung jawab yang dibebankan kepada manajer harus konsisten dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer pusat pertanggungjawaban. Batas tanggung jawab harus teliti dan adil. Untuk mengembangkan pengendalian operasional, daerah pertanggungjawaban yang dibebankan kepada seorang manajer harus dapat diukur efisiensi dan efektivitasnya dalam pemenuhan tugas khusus tertentu. Kriteria penilaian kinerja yang dipilih harus sesuai dengan ruang lingkup tanggung jawab yang dibebankan kepada manajer.
2. Tipe pusat pertanggungjawaban. Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya. Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab. Pusat

pertanggungjawaban dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran.

3. Karakteristik pusat pertanggungjawaban berdasarkan karakteristik masukan dan keluarannya, pusat pertanggungjawaban dapat dibagi menjadi empat tipe yaitu pusat biaya, pendapatan, laba, investasi.
2. Penetapan kriteria kinerja bagi setiap pusat pertanggungjawaban.

Manajemen puncak harus memperoleh jaminan bahwa setiap manajer bertindak sesuai dengan sasaran perusahaan. Untuk mewujudkan hal ini, harus terdapat kesesuaian antara sasaran organisasi dengan sasaran manajer secara individual. Kesesuaian sasaran dipengaruhi oleh prosedur yang digunakan untuk penilaian kinerja manajer, karena penilaian kinerja memaksa setiap manajer bertindak sesuai dengan ukuran yang ditetapkan dalam kriteria kinerja.

Dalam mempertimbangkan kriteria kinerja manajer, berbagai faktor berikut perlu dipertimbangkan :

1. Dapat diukur atau tidaknya kriteria.
  2. Rentang waktu sumber daya dan biaya.
  3. Bobot yang diperhitungkan atas kriteria.
  4. Tipe kriteria yang digunakan dan aspek perilaku yang ditimbulkan.
3. Pengukuran kinerja sesungguhnya.

Setelah seorang manajer ditetapkan bagian atau aktivitas yang menjadi daerah wewenangnya (tahap pertama ) dan ditetapkan pula kriteria kinerja dalam menjalankan bagian atau dalam melaksanakan aktivitasnya (tahap kedua), langkah berikutnya dalam penilaian kinerja adalah melakukan pengukuran hasil sesungguhnya bagian atau aktivitas yang menjadi daerah wewenang manajer

tersebut. Meskipun pengukuran kinerja tampaknya objektif, bersifat repetitif, dan merupakan kegiatan yang rutin, namun pengukuran kinerja itu sendiri memicu timbulnya perilaku yang tidak semestinya dalam melindungi kepentingan diri manajer tersebut. Perilaku yang semestinya yang seringkali muncul dalam pengukuran kinerja adalah:

1. Perataan (*smoothing*)

Perataan meliputi semua kegiatan yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi arus data, dengan cara mempercepat atau menunda pesan yang disampaikan kepada manajer atasannya. Perataan dilakukan dengan cara mengirim pesan dalam periode sekarang mengenai peristiwa yang akan terjadi periode yang akan datang atau menunda pengiriman pesan mengenai peristiwa sekarang sampai dengan periode yang akan datang.

2. Pencondongan (*biasing*)

Pencondongan merupakan metode manipulasi data yang digunakan oleh manajer dengan memilih pesan diantara berbagai rangkaian pesan yang mungkin dihasilkan, yang kemungkinan menghasilkan gambaran yang paling menguntungkan bagi kinerja manajer tersebut. Jika dimungkinkan untuk memilih, manajer cenderung akan memilih metode akuntansi yang memberikan gambaran yang paling baik bagi kinerjanya.

3. Permainan (*gaming*)

Manipulasi hasil kinerja dapat pula dilaksanakan dengan memanfaatkan berbagai aspek hubungan antara atasan dengan bawahannya. Permainan adalah perilaku pengirim pesan yang bertindak untuk menyebabkan pesan yang diinginkan yang seharusnya dikirimkan. Permainan dapat dicegah

dengan mengukur kinerja manajer tidak dengan kriteria tunggal, namun dengan menggunakan kriteria beragam atau kriteria gabungan.

4. Penonjolan dan tindakan melanggar aturan (*focusing and illegal act*)

Penonjolan terjadi dengan cara menonjolkan pesan yang menguntungkan diri pengirim pesan dan menyembunyikan pesan yang tidak menguntungkan bagi dirinya. Perilaku penonjolan ini sering terjadi jika perusahaan menggunakan kriteria beragam untuk pengukuran kinerja. Setelah tahap persiapan dilalui, penilaian kinerja tilastik pada tahap penilaian itu sendiri.

Tahap penilaian terdiri dari tahap rinci. yaitu :

1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam penilaian, hasil pengukuran kinerja secara periodik kemudian dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Informasi penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang telah ditetapkan diumpan balikkan dalam laporan kinerja kepada manajer yang bertanggung jawab untuk menunjukkan efisiensi dan efektifitas kerjanya.
2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dan yang akan ditetapkan dalam standar. Penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang ditetapkan perlu dianalisis untuk menentukan penyebab terjadinya penyimpangan tersebut, dan dapat direncanakan tindakan untuk mengatasinya. Baik penyimpangan yang merugikan maupun yang menguntungkan memerlukan perhatian, analisis, dan penafsiran dari manajemen. Penyimpangan yang merugikan memberikan tanda bahaya

dan memerlukan lebih lanjut untuk menemukan penyebabnya yang cepat. Penyimpangan yang menguntungkan juga memerlukan perhatian yang sama dari manajemen karena mengandung informasi yang banyak manfaatnya. Penyimpangan tersebut dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan memberikan penghargaan terhadap kinerja yang luar biasa dan untuk menunjukkan realistik tidaknya sasaran yang ditetapkan. Penyimpangan yang menguntungkan dapat pula menjelaskan ketidak efisienan dibidang lain.

3. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan. Tahap akhir penilaian kinerja adalah tindakan koreksi untuk menegakkan perilaku yang diinginkan dan mencegah terulangnya perilaku yang tidak diinginkan. Penilaian kinerja ditujukan untuk menegakkan perilaku tertentu didalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Sasaran yang dicapai dengan menggunakan perilaku tidak seperti yang diinginkan bukan merupakan penilaian kinerja. Perilaku merupakan tindakan orang untuk memproduksi hasil. Hasil merupakan petunjuk efektivitas kinerja. Organisasi harus melakukan penilaian atas keduanya, perilaku dan hasil yang dicapai dari perilaku tersebut.

Hasil dimasa yang akan datang dapat dipengaruhi oleh penegakan perilaku yang diinginkan dan dengan mengubah atau mencegah perilaku yang tidak diinginkan melalui sistem penghargaan yang didasarkan atas kinerjanya. Agar secara efektif, memotivasi orang, penghargaan harus dirasakan memiliki hubungan yang erat dengan pencapaian sasaran organisasi perilaku yang

berorientasi kepada tugas. Sistem akuntansi memiliki fungsi yang penting dalam penilaian kinerja manajer dengan cara menyediakan data kuantitatif untuk menentukan bagaimana, kepada siapa dan untuk apa penghargaan didistribusikan atau tidak didistribusikan. Sistem akuntansi juga dapat menunjukkan bidang yang didalamnya perlu diadakan perubahan perilaku untuk penyehatan dan pertumbuhan perusahaan dimasa yang akan datang.

## **A.2. Pusat Pertanggungjawaban**

### **a. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban**

Pada hakikatnya perusahaan merupakan sekumpulan pusat – pusat tanggung jawab, yang masing-masing diwakili oleh sebuah kotak dalam bagan organisasi. Definisi pusat pertanggungjawaban menurut Hansen dan Mowen (2009: hal 560) adalah :“Pusat pertanggungjawaban ( *responsibility center*) merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu.”

Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2012: hal 171) pusat pertanggungjawaban adalah “organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan.”

Menurut Garrison, *et al* (2013 : hal 68) pusat pertanggungjawaban (*responsibility accounting system*) digunakan untuk setiap bagian dalam organisasi yang memiliki manajer yang mengendalikan dan bertanggungjawab atas biaya, laba dan investasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dalam organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap hasil dari

aktivitas yang dilakukan oleh bagian tersebut.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit dari organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh unit tersebut.

#### **b. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban**

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam satuan uang disebut dengan pendapatan.

Hubungan antara masukan dan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban mempunyai karakteristik tertentu. Hampir semua masukan suatu pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif, namun tidak semua keluaran pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif.

Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban, digolongkan menurut sifat input dan/atau output moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian (Anthony dan Govindarajan, 2012):

##### **1. Pusat pendapatan**

Di pusat pendapatan, suatu output (yaitu, pendapatan) diukur secara moneter, akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan input (yaitu, beban atau biaya) dengan output. Pada umumnya, pusat pendapatan merupakan unit pemasaran/penjualan yang tidak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok penjualan

dari barang-barang yang mereka pasarkan. Penjualan atau pesanan aktual diukur terhadap anggaran dan kuota, dan manajer dianggap bertanggung jawab atas biaya yang terjadi secara langsung di dalam unitnya, akan tetapi ukuran utamanya adalah pendapatan.

## 2. Pusat biaya

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang inputnya diukur secara moneter, namun outputnya tidak. Pusat biaya (*cost center*), manajer departemen atau divisi disertai tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Pusat biaya merupakan jenis pusat pertanggungjawaban yang digunakan secara luas. Hal ini karena bidang-bidang di mana manajer mempunyai tanggung jawab dan otoritas atas biaya dapat diidentifikasi dengan cepat pada sebagian besar perusahaan. Besar atau kecilnya pusat biaya tergantung pada aktivitas-aktivitasnya.

## 3. Pusat laba

Ketika kinerja finansial suatu pusat pertanggungjawaban diukur dalam ruang lingkup laba (yaitu, selisih antara pendapatan dan biaya), maka pusat ini disebut sebagai pusat laba (*profit center*). Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior untuk dapat menggunakan satu indikator yang komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator (beberapa di antaranya menunjuk ke arah yang berbeda).

## 4. Pusat investasi

Di unit usaha yang lain, laba dibandingkan dengan aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Pusat pertanggungjawaban ini disebut sebagai

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

Menurut L.M. Samryn (2013) pusat investasi yaitu “suatu pusat pertanggungjawaban di mana manajer bertanggung jawab untuk atau memiliki kendali atas pendapatan, biaya, dan investasi sekaligus.”

Pusat investasi (*investment center*) adalah pusat laba yang manajernya diukur prestasinya dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa ratio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut. Ukuran ini disebut dengan kembalikan investasi (*Return On Investment* disingkat ROI), yang rumus perhitungannya adalah :

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}} \\ &= \frac{\text{Pendapatan} - \text{Biaya}}{\text{Investasi}} \end{aligned}$$

Dapat pula manajer pusat investasi diukur prestasinya dengan menggunakan *residual income*, yang merupakan  $\text{RI} = \text{Laba} - \text{Beban modal}$  (*capital charge*), atau produktivitas yang merupakan ratio antara keluaran dengan masukan.

### **A.3. Akuntansi Pertanggungjawaban**

#### **a. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Seorang pimpinan diharapkan mampu memantau seluruh kegiatan operasi perusahaannya secara langsung. Namun, semakin kompleksnya kegiatan suatu perusahaan menyebabkan pimpinan tak lagi mampu

memantau seluruh kegiatan perusahaan secara langsung. Oleh karena itu, diperlukan adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Dengan akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan dapat mengendalikan tanggung jawab tiap unit kerja atau pusat pertanggungjawaban.

Ada beberapa pendapat mengenai definisi akuntansi pertanggungjawaban, antara lain dikemukakan oleh L.M. Samryn (2013: hal 261) adalah sebagai berikut :

“Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen.”

Definisi akuntansi pertanggungjawaban, antara lain dikemukakan oleh Hansen dan Mowen (2009: hal 229) adalah sebagai berikut :

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau *benchmarking*, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan. Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan memengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.”

Menurut Mulyadi (dikutip oleh Athena Adharawati, 2010) definisi akuntansi pertanggungjawaban adalah :

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan/ atau pendapatan yang dianggarkan.”

Menurut tim dosen UMSU (2015: hal 116), akuntansi pertanggungjawaban merupakan istilah yang digunakan dalam menjelaskan akuntansi perencanaan serta pengukuran dan evaluasi kinerja organisasi sepanjang garis pertanggungjawaban. Sehingga berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem pengendalian manajemen dari setiap pusat pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur kinerja seseorang dan/atau suatu departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan.

#### **b. Manfaat dan Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Mulyadi (dikutip oleh Athena Adharawati, 2010) akuntansi pertanggungjawaban memiliki beberapa manfaat diantaranya :

- 1) Akuntansi Pertanggung jawaban sebagai Penilai Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan atau biaya yang menjadi tanggung jawab, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya menurut manajer yang bertanggung jawab.

- 2) Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Pemotivasi Manajer.

Motivasi adalah proses perekayasa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Pemotivasi adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan

bertujuan. Menurut model aspek motivasi dalam perilaku individu Porter-Lawler, motivasi orang untuk berusaha dipengaruhi oleh nilai penghargaan. Dan usaha akan diberi penghargaan.

Sedangkan Tujuan akuntansi pertanggungjawaban untuk mengukur pengukuran kinerja divisi yang dapat dinyatakan seperti di bawah:

1. Untuk menentukan kontribusi yang divisi sebagai unit sub-membuat untuk total organisasi.
2. Untuk memberikan dasar dalam mengevaluasi kualitas kinerja manajer divisi. Akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Dan oleh karena itu, mempengaruhi cara manajer berperilaku.
3. Untuk memotivasi manajer divisi untuk mengoperasikan divisinya dengan cara yang konsisten dengan dasar tujuan organisasi secara keseluruhan.

**c. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Mulyadi (2001: hal 191), yaitu:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.
2. Standar ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.
3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.
4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

**d. Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Mulyadi (dikutip oleh Diana Putri, 2005), untuk dapat

diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban ada lima syarat, yaitu :

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen.
2. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (*controllability*) biaya oleh manajemen tertentu dalam operasi.
4. Terdapatnya susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban.
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab (*reponsibility reporting*.)

1. Struktur Organisasi

Dalam membahas sistem akuntansi pertanggungjawaban, informasi akuntansi selalu dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh tiap-tiap manajer yang ada dalam perusahaan, oleh karena itu setiap manajer di dalam organisasi harus bertanggung jawab terhadap segala aktivitas yang berada di bawah pengendaliannya. Dengan kata lain, manajer yang disertai wewenang dari pimpinan perusahaan harus mempertanggungjawabkan kinerjanya pada pimpinan perusahaan tersebut. Perusahaan sebagai suatu organisasi harus memiliki struktur organisasi yang disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab setiap manajer menjadi lebih jelas.

Struktur organisasi merupakan pengaturan garis tanggung jawab dalam satu entitas yang disusun untuk mencapai tujuan bersama orang-orang yang berada pada jajaran garis tersebut. Struktur organisasi dalam akuntansi pertanggungjawaban menunjukkan bahwa tiap-tiap pimpinan jelas atas segala

kegiatan yang berada di bawah pengendaliannya. Tanggung jawab timbul karena diberikan wewenang mengalir dari atas ke bawah. Dalam hubungannya dengan tingkat pertanggungjawaban atau pemberian wewenang, struktur organisasi terbagi menjadi dua bagian, yaitu (Diana Putri, 2005):

1. Struktur organisasi fungsional

Pada tipe struktur organisasi ini, setiap manajer bertanggung jawab atas setiap aktivitas operasi perusahaan berdasarkan fungsi manajer yang bersangkutan. Artinya tiap manajer hanya bertanggung jawab atas kinerjanya yang menjadi tugasnya. Biasanya manajer tingkat atas yang berperan untuk mengambil keputusan dan manajer tiap fungsi yang ada dalam organisasi tersebut terkadang memiliki wewenang terbatas dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian hanya tingkat pimpinan tertinggi yang bertanggung jawab terhadap penghasilan dan biaya yang terjadi dalam perusahaan yang bersangkutan.

2. Struktur organisasi divisional

Pada tiap struktur organisasi ini kegiatan-kegiatan fungsional dilaksanakan oleh unit-unit kerja dalam lingkup satu organisasi sendiri. Secara umum maksud dari adanya proses divisional adalah untuk mendelegasikan otoritas kerja yang lebih besar kepada manajer operasional sehingga dalam tipe organisasi desentralisasi berdasarkan pusat laba, manajemen puncak mendelegasikan wewenang-wewenangnya kepada tingkat manajemen yang lebih rendah. Oleh karena itu, pada tipe organisasi desentralisasi, perusahaan dibagi ke dalam segmen-segmen yang diperlukan sebagai unit penghasil laba berdiri sendiri.

Kadang-kadang struktur organisasi fungsional disebut juga sebagai organisasi sentralisasi karena perusahaan dibagi atas beberapa fungsi penjualan,

produksi, pembelian, keuangan, dan sebagainya. Organisasi divisional sering disebut juga sebagai organisasi desentralisasi, karena perusahaan mempunyai beberapa divisi produk di mana masing-masing produk memerlukan cara tersendiri untuk beroperasi. Analogi seperti ini tidak seluruhnya benar, karena dikotomi antara sentralisasi dan desentralisasi lebih mengacu pada sejauh mana kebebasan didelegasikan untuk mengambil keputusan, sedangkan pemisahan antara fungsional dan divisional lebih ditekankan pada sejauh mana masing-masing manajer mampu melaksanakan fungsinya.

## 2. Anggaran

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan tujuan atau sasaran dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran tersebut. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran. Setelah anggaran disusun dan kemudian dilaksanakan, akuntansi biaya berfungsi untuk memberikan umpan balik kepada manajemen mengenai konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan rencana kegiatan. Perbandingan dan analisis biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan memberikan informasi bagi manajemen untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan, yang pada gilirannya dapat digunakan oleh manajemen sebagai dasar untuk melakukan tindakan koreksi.

Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan yang dialih bahasakan oleh F. X. Kurniawan Tjakrawala dan Krista (2005:73) anggaran didefinisikan sebagai “alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka

pendek yang efektif dalam organisasi.” Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan biaya yang direncanakan untuk tahun itu.

Menurut Ellen Christina (2001), anggaran didefinisikan sebagai berikut :

“anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu dimasa yang akan datang. Oleh karena rencana yang disusun dinyatakan dalam bentuk unit moneter, maka anggaran seringkali disebut juga rencana keuangan.”

Sedangkan menurut Anthony, dan kawan-kawan (dikutip oleh Diana Putri, 2005), berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban, anggaran dibagi menjadi tiga jenis, yaitu :

#### 1. Anggaran biaya

Anggaran biaya dapat dibagi ke dalam dua macam, yaitu :

- a. Anggaran yang menyangkut pengeluaran terukur (*engineered expenses*).

Dalam pusat tanggung jawab, di mana keluaran dapat diukur.

- b. Anggaran yang menyangkut pengeluaran diskresioner (*discretionary expenses*) di pusat tanggung jawab, di mana keluaran tidak dapat diukur.

#### 2. Anggaran pendapatan

Anggaran pendapatan mempunyai karakteristik berikut, yaitu :

- a. Anggaran ini dirancang untuk mengukur efektifitas pemasaran.
- b. Manajer pemasaran tidak dapat dituntut untuk sepenuhnya bertanggung jawab atas pencapaian sasaran yang dianggarkan seperti halnya dengan anggaran biaya.

#### 3. Anggaran laba

Anggaran laba divisi digunakan oleh manajemen puncak :

- a. Untuk mereview unjuk kerja keuangan perusahaan total yang diharapkan untuk tahun mendatang dan untuk mengambil tindakan tertentu bila unjuk kerja tersebut tidak memuaskan.
- b. Untuk merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan keseluruhan perusahaan.
- c. Untuk berperan serta dalam perencanaan divisi.
- d. Untuk ikut mengendalikan, setidaknya sebagian divisi anggaran disusun untuk memenuhi berbagai tujuan tertentu.

### 3. Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Tanggung jawab yang diminta tiap departemen terhadap manajer pusat pertanggungjawaban adalah tanggung jawab atas biaya yang dapat mereka kendalikan secara langsung. Dengan demikian, manajer tiap pusat pertanggungjawaban tersebut dapat mengidentifikasi pendapatan dan biaya yang berada di bawah pengawasannya (*controllable*) dan yang tidak berada di bawah pengawasannya (*uncontrollable*). Hanya biaya dan pendapatan yang terkendali saja yang menjadi tanggung jawab tiap manajer pusat pertanggungjawaban (Putri,2005).

Definisi biaya terkendali menurut Daljono (di kutip oleh Athena 2010) adalah :

“Biaya di mana manajer dapat mempengaruhi ada tidak nya dan besar kecilnya biaya tersebut. Apabila seorang manajer tidak dapat mempengaruhi suatu biaya melalui kebijakannya, maka biaya tersebut merupakan biaya tak terkendali bagi manajer tersebut.”

Sedangkan biaya terkendali adalah biaya yang tidak secara langsung dipengaruhi oleh manajer suatu pusat pertanggungjawaban dalam jangka waktu tertentu. Bila jangka waktu operasinya cukup panjang, maka semua biaya yang

terjadi dapat dikendalikan oleh seseorang dalam struktur organisasi. Sebaliknya jika jangka waktu operasi relatif pendek, maka sangat sedikit biaya yang dapat dikendalikan. Biaya ini timbul sebagai akibat dari kebijakan yang dibuat diluar batas tanggungjawab manajer yang bersangkutan. Dengan kata lain, biaya terkendali merupakan tanggungjawab dari fungsi yang lebih tinggi.

Untuk memisahkan biaya kedalam biaya terkendali dan tidak terkendali pada kenyataannya sering sekali ditemui kesulitan. Hanya sedikit biaya yang terjadinya menjadi tanggungjawab seseorang.

Pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggung jawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2001: hal 168) adalah sebagai berikut :

1. Jika seorang manajer memiliki wewenang, baik dalam perolehan maupun penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya jasa tersebut. Seorang manajer jelas dapat mempengaruhi jumlah suatu biaya jika ia memiliki wewenang dalam memperoleh dan menggunakan jasa.
2. Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya tersebut. Seorang manajer mungkin tidak mempunyai wewenang dalam memutuskan perolehan barang atau jasa, baik harga maupun jumlahnya, namun dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah pemakaiannya.
3. Meskipun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, ia dapat juga dibebani biaya tersebut, jika manajemen puncak menghendaki agar ia menaruh perhatian, sehingga ia dapat membantu manajer lain yang

bertanggung jawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.

Mulyadi (dikutip oleh Athena, 2010) juga mengemukakan bahwa biaya tidak terkendalikan dapat diubah menjadi biaya terkendalikan melalui dua cara yang saling berkaitan:

1. Mengubah dasar pembebanan dari alokasi ke pembebanan langsung.

Biaya yang dialokasikan kepada suatu pusat pertanggungjawaban dengan dasar yang sembarang, tidak dapat dimintakan pertanggungjawaban kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan, sehingga biaya tersebut merupakan biaya tidak terkendalikan bagi manajer tersebut. Untuk mengubah menjadi biaya terkendalikan, biaya tersebut harus dibebankan sedemikian rupa kepada pusat pertanggungjawaban tertentu, sehingga biaya tersebut dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

2. Mengubah letak tanggung jawab pengambilan keputusan.

Pengubahan biaya tidak terkendalikan menjadi biaya terkendalikan dapat pula dilakukan dengan cara mendelegasikan wewenang untuk pengambilan keputusan dari manajemen puncak kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Dengan demikian, manajer pusat pertanggungjawaban yang sebelumnya tidak mempunyai wewenang untuk mempengaruhi biaya tertentu, dengan diterimanya wewenang dari manajemen puncak, akan dalam posisi dapat mempengaruhi biaya tersebut secara signifikan. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, semua biaya yang terkendalikan oleh manajer tingkat bawah, dipandang juga terkendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang membawahnya.

#### 4. Klasifikasi dan Kode Rekening

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, biaya dan pendapatan dikumpulkan dan dilaporkan untuk setiap jenjang manajemen. Agar dapat terlaksana dengan baik, maka diperlukan suatu bagan perkiraan yang diberi kode tertentu yang memuat perkiraan-perkiraan yang ada di neraca maupun pada perhitungan laba-rugi. Proses ini mengakibatkan setiap tingkatan manajemen atau setiap bagian dalam perusahaan yang merupakan pusat pertanggungjawaban akan dibebani dengan biaya yang terjadi di dalamnya. Biaya tersebut harus dipisahkan menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali berdasarkan kepentingannya di dalam laporan keuangan dan dalam persiapan pembuatan laporan.

Untuk memudahkan di dalam proses pengolahan data, rekening-rekening perlu diberi kode karena dengan begitu data akan lebih mudah diidentifikasi. Dalam system akuntansi kode yang digunakan biasanya adalah angka, huruf, atau kombinasi keduanya.

Oleh karena biaya yang terjadi dikumpulkan untuk setiap tingkat manajemen, maka biaya-biaya tersebut harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkat-tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat pertanggungjawaban dan akan dibebani dengan biaya-biaya yang terjadi di dalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya yang tidak terkendali.

Pemberian kode dapat dilaksanakan dengan cara:

1. Berdasarkan metode kode kelompok (*group code method*). Kode kelompok mempunyai sifat-sifat khusus sebagai berikut :
  - a. Posisi masing-masing angka mempunyai arti, di mana angka yang paling

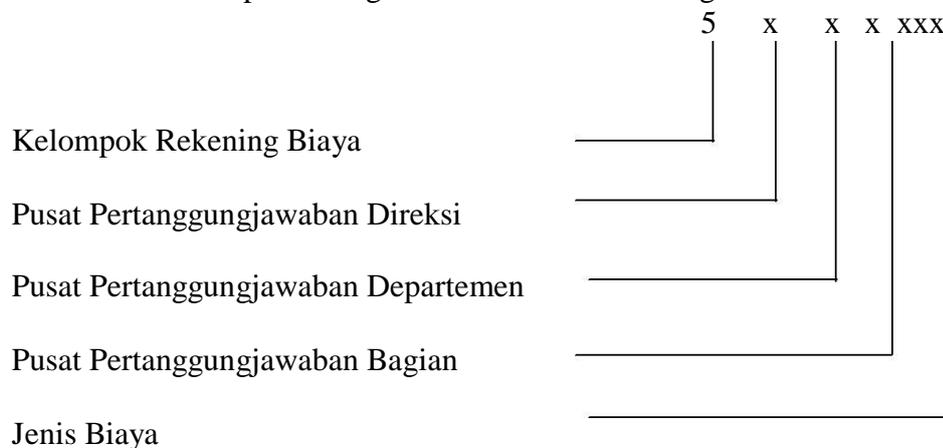
kiri adalah kode golongan perkiraan dan angka paling kanan adalah kode jenis rekening.

- b. Setiap kode dalam golongan perkiraan terdiri dari angka-angka yang sudah ditetapkan terlebih dahulu, di mana masing-masing angka mewakili jenis rekening.

Rekening buku besar diberi kode angka dengan metode kode kelompok.

Dalam keadaan yang ideal, kode rekening pembantu biaya terdiri dari tujuan angka, sehingga cara pemberian kodenya dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar II.1  
Arti posisi Angka Dalam Kode Rekening



Sumber : Mulya (2001; hal 202)

## 2. Kode block (*block code*)

Kode yang diberikan kepada setiap klasifikasi tidak menggunakan urutan digit, tetapi dengan memberikan suatu blok nomor untuk setiap kelompok. Jadi di sini, kode diberikan pada setiap kelompok yang dimulai dengan angka-angka tertentu yang diakhiri dengan angka-angka tertentu juga merupakan suatu blok nomor kode. Contoh :

<u>Golongan Perkiraan</u>	<u>Nomor Rekening</u>
- Aset ( <i>Assets</i> )	100-199
- Utang ( <i>Liabilities</i> )	200-299
- Modal ( <i>Capital Funds</i> )	300-399
- Pendapatan ( <i>Income</i> )	400-499
- Biaya ( <i>Expenses</i> )	500-599, dan seterusnya

Sumber : Mulyadi (dikutip oleh Putri, 2005 ; Athena, 2010)

### 3. Stelsel rekening desimal

Melalui cara ini, perkiraan diklasifikasikan menjadi golongan, kelompok, dan jenis rekening yang jumlahnya masing-masing maksimal 10. Seperti kelompok golongan maupun jenis perkiraan diberi nomor kode mulai dari 0 sampai 9.

### 5. Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan-laporan yang menerangkan hasil dari aplikasi konsep akuntansi pertanggungjawaban yang memegang peranan penting dalam kegiatan penyusunan perencanaan dan pengawasan atas jalannya operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban merupakan ikhtisar hasil-hasil yang dicapai oleh seorang manajer bidang pertanggungjawaban dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya selama periode tertentu. Di dalam pengumpulan atau pelaporan biaya, tiap bidang pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

Secara umum, tujuan dari laporan pertanggungjawaban adalah untuk memberikan informasi kepada para pimpinan tentang hasil-hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang berada dalam lingkup tanggung jawabnya dan

memberikan motivasi kepada manajer untuk mengambil satu tindakan dalam upaya meningkatkan hasil.

Agar tujuan manajer pusat pertanggungjawaban tercapai, maka harus diperhatikan lima prinsip dasar penyajian laporan, seperti yang dikemukakan Wilson dan Campbell (dikutip oleh Putri, 2005; Athena 2010) adalah :

1. Harus diterapkan konsep “pertanggungjawaban”.
2. Sedapat mungkin harus diterapkan prinsip “pertanggungjawaban”.
3. Secara umum, angka-angka harus dapat diperbandingkan.
4. Sejauh yang dapat dilaksanakan, data harus semakin ringkas untuk jenjang pimpinan yang semakin tinggi.
5. Laporan-laporan pada umumnya harus mencakup komentar-komentar interpretatif atau yang jelas dengan sendirinya.

Di samping lima prinsip di atas, menurut Wilson dan Campbell (dikutip oleh Putri, 2005; Athena 2010) ada berbagai faktor lain yang dapat membantu untuk membuat tanggapan atau penerimaan dari pembaca laporan yang lebih baik:

1. Laporan harus tepat waktu.
2. Laporan harus sederhana dan jelas.
3. Laporan harus dinyatakan dalam bahasa dan istilah yang dikenal oleh pimpinan yang akan memakainya.
4. Informasi harus disajikan dalam urutan yang logis.
5. Laporan harus akurat.
6. Bentuk penyajian harus disesuaikan dengan pimpinan yang akan menggunakannya.
7. Selalu distandarisasikan, apabila mungkin.
8. Rancangan laporan harus mencerminkan sudut pandang pimpinan.
9. Laporan harus berguna.
10. Biaya penyiapan laporan harus dipertimbangkan.
11. Perhatian yang diberikan untuk penyiapan laporan harus sebanding dengan manfaatnya.

Setiap laporan harus disusun sedemikian rupa sehingga setiap penyimpangan secara jelas ditonjolkan dan mendapat perhatian dari manajer yang bertanggungjawab sehingga ia tidak perlu banyak membaca dan mencari dalam laporan tersebut untuk memperoleh informasi yang diinginkan.

Menurut Mulyadi (2001; hal 194) dasar-dasar yang melandasi penyusunan

laporan pertanggungjawaban biaya, yaitu :

1. Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkatan manajer bagian.
2. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
3. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada di bawah 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.

Format umum laporan pertanggungjawaban biaya. Laporan pertanggungjawaban biaya berisi informasi berikut Mulyadi (dikutip oleh Athena 2010):

1. Nomor kode rekening biaya.
2. Jenis biaya atau pusat pertanggungjawaban.
3. Realisasi biaya bulan ini.
4. Anggaran biaya bulan ini.
5. Penyimpangan biaya bulan ini.
6. Realisasi biaya sampai dengan bulan ini.
7. Anggaran biaya sampai dengan bulan ini.
8. Penyimpangan biaya sampai dengan bulan ini.

Format Umum Laporan Pertanggungjawaban  
Gambar II.2

Sumber : Mulyadi (2001:415)

Kode	Jenis Biaya/ Pusat Biaya	Bulan ini		Sampai dengan Bulan ini		
		Realisasi	Anggaran	Peny.	Realisasi	Anggaran

#### **A.4. Peran Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pertanggungjawaban**

Di muka telah di uraikan berbagai tipe pusat pertanggungjawaban dan ukuran yang digunakan untuk mengukur kinerja manajernya. Di bagian ini akan diuraikan peran informasi akuntansi pertanggungjawaban dan masalah pengukurannya sebagai ukuran kinerja tipe pusat tipe pusat pertanggungjawaban.

##### **1. Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan**

Informasi akuntansi yang dipakai ukuran kinerja manajer pusat pendapatan adalah pendapatan. Masalah akan timbul jika pusat pendapatan mentransfer produk atau jasanya kepada pusat pertanggungjawaban lain dalam perusahaan. Masalah yang timbul adalah apakah pendapatan dari Transfer produk atau jasa ke pusat pertanggungjawaban lain dalam perusahaan tersebut diperhitungkan sebagai pendapatan pusat laba dan pada harga transfer berapa harga diperhitungkan sebagai beban pusat pertanggungjawaban yang menerima transfer.

##### **2. Penilaian Kinerja Pusat Biaya**

Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja pusat biaya adalah biaya banyak masalah yang timbul dalam pengukuran biaya sebagai ukuran kinerja, karena tidak ada biaya yang seratus persen dapat dikendalikan oleh manajer yang memiliki wewenang untuk pengguna biaya sebagai ukuran kinerja manajer pusat biaya adalah :

- a. Masalah perilaku biaya
- b. Masalah hubungan biaya dengan pusat biaya
- c. Masalah jangka waktu

d. Masalah tanggung jawab ganda.

### 3. Penilaian Kinerja Pusat Laba

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut.

### 4. Penilaian Kinerja Pusat Investasi

Mengukur kinerja pusat investasi, umumnya digunakan dua ukuran yaitu: kembalikan investasi *return on investment* (seringkali disingkat dengan ROI) dan *residual income* (seringkali disingkat dengan RI).

#### a. *Return On Investment* atau ROI

Menurut L.M. Samryn (2013) "*return on investment* (ROI) merupakan salah satu ukuran kemampuan sebuah organisasi untuk memperoleh laba dari aktivitas investasi yang dilakukannya."

Kembali investasi (*return on investment* atau ROI) merupakan perbandingan laba dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba. Formula untuk menghitung *return on investment* adalah sebagai berikut :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}}$$
$$= \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Investasi}} \times \frac{\text{Laba}}{\text{Pendapatan}}$$

Dalam formula (1), untuk pengukuran kinerja pusat laba, laba yang akan diperoleh suatu pusat laba dalam jangka waktu tertentu (biasanya satu tahun) dibagi dengan investasi yang akan digunakan untuk mendapatkan laba tersebut.

Dalam formula (2), baik investasi maupun laba dihubungkan dengan pendapatan. Investasi yang dihubungkan dengan pendapatan menunjukkan tingkat perputaran investasi (*investment turnover*) dalam periode tertentu. Tingkat perputaran investasi menunjukkan produktivitas penggunaan investasi dalam menghasilkan pendapatan. Laba dibagi dengan pendapatan menunjukkan profit margin yang merupakan persentase laba yang dapat diperoleh dari setiap rupiah pendapatan. Profit margin menunjukkan produktivitas pendapatan dalam menghasilkan laba. Jika misalnya profit margin dihitung sebesar 10%, hal ini berarti setiap rupiah pendapatan yang diperoleh pusat laba akan menghasilkan laba sebesar 10%.

Dalam menggunakan kembalian investasi sebagai ukuran kinerja, diperlukan kebijakan manajemen yang bersangkutan dengan :

1. Penentuan komponen yang digunakan untuk menghitung laba.
  - a. Komponen pendapatan
  - b. Komponen biaya
2. Penentuan aktiva yang diperhitungkan ke dalam *investment base*.
3. Pengukuran nilai aktiva yang diperhitungkan ke dalam *investment base*

#### **b. Manfaat ROI sebagai Pengukur Kinerja**

Kembalian investasi sebagai pengukur kinerja pusat laba memiliki tiga manfaat berikut:

1. Kembalian investasi mendorong manajer pusat laba menaruh perhatian yang seksama terhadap hubungan antara pendapatan penjualan, biaya, dan investasi.
2. Kembalian investasi mendorong manajer pusat laba melaksanakan efisiensi biaya.

3. Kembalikan investasi mencegah manajer pusat laba melakukan investasi yang berlebihan didalam pusat laba yang dipimpinnya.

### **c. Kelemahan ROI sebagai Pengukur Kinerja**

Menurut Mulyadi (dikutip oleh Diana, 2005) kembalikan investasi sebagai pengukur kinerja pusat laba memiliki tiga kelemahan :

1. Kembalikan investasi tidak mendorong manajer pusat laba untuk melakukan investasi dalam proyek, yang akan berakibat menurunkan kembalikan investasi pusat laba, meskipun proyek tersebut menaikkan profitabilitas perusahaan sebagai keseluruhan.
2. Kembalikan investasi mengakibatkan manajer pusat laba memusatkan perhatiannya kepada sasaran jangka pendek dengan mengorbankan sasaran jangka panjang. Jika manajer suatu pusat laba mendapatkan informasi mengenai kembalikan investasi yang dianggarkan diperkirakan tidak akan dapat dicapai, ia dapat salah dalam mengambil langkah untuk mencapai target kembalian investasinya dengan cara : mengurangi biaya pemeliharaan mesin dan equipment, mengganti bahan baku dengan bahan baku yang bermutu lebih rendah, mengurangi biaya promosi, mengurangi karyawan kunci yang berupah tinggi. Semua langkah tersebut akan dapat menaikkan kembalikan investasi pusat laba yang dipimpinnya, namun semua langkah tersebut akan berdampak negatif terhadap operasi jangka panjang pusat laba tersebut.
3. Kembalikan investasi sebagai pengukur kinerja pusat laba sangat dipengaruhi oleh metode depresiasi aktiva tetap. Karena biasanya perhitungan kembalikan investasi didasarkan atas laba bersih menurut

akuntansi (yang biasanya depresiasi diperhitungkan sebagai biaya dengan menggunakan metode garis lurus), maka kinerja manajer pusat laba tidak dapat dicerminkan dengan cermat melalui ukuran kinerja kembalian investasi.

#### A.5 Penelitian Terdahulu

Selain berpedoman kepada teori yang diperoleh dari literatur-literatur yang dijadikan acuan, penelitian ini juga melihat dari penelitian yang dilakukan oleh:

Tabel II.1  
Jurnal atau Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Tahun	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Diana Putri	Hubungan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Kinerja Manajer Pusat Investasi (Survei pada Perusahaan Begkel di Bandung)	2005	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Kinerja Manajer Pusat Investasi	Metode penelitian	Berpengaruh positif
2	Ayudian Pertiwi	Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban pada Hotel The Oberoi Bali	2013	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja perusahaan	Pusat biaya	Sudah menerapkan tetapi kinerja belum efektif
3	Athena Adhara wati	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya (studi kasus pada PT. PELNI Kantor Cabang Makassar)	2010	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban	Anggaran dan pengendalian biaya	Belum menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan cukup baik

## **B. Kerangka Berpikir**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen yang disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Pusat pertanggungjawaban ialah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas yang dilakukan atau unit organisasi yang dipimpinnya.

Salah satu jenis pusat pertanggungjawaban adalah pusat investasi. Pusat Investasi merupakan pusat pertanggungjawaban yang paling luas, karenanya manajer berwenang dalam mengendalikan pendapatan dan biayanya, baik biaya operasi maupun biaya yang timbul sehubungan dengan usaha memperoleh sumber daya dan menentukan barang modal yang akan dibeli. Masalah utama dalam sebuah pusat investasi adalah laba yang dihasilkan dan harta yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut, yaitu apakah yang dihasilkan telah sebanding dengan modal yang diinvestasikan.

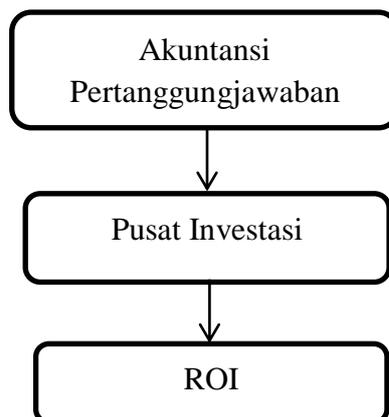
Dalam pusat investasi rasio laba dengan investasi atau residual income dipakai sebagai tolok ukur prestasi manajer pusat pertanggungjawaban tersebut. Perlu diingat bahwa manajer pusat pertanggungjawaban tidak hanya diukur prestasinya dengan menggunakan tolok ukur keuangan saja, namun masih ada tolok ukur non keuangan yang digunakan untuk mengukur prestasi manajer pusat pertanggungjawaban. ROI (Return On Investment) adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang dimaksudkan dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk operasinya perusahaan untuk menghasilkan keuntungan.

Manajer yang telah memiliki persepsi yang jelas mengenai perannya

dalam mempertahankan eksistensi perusahaan, sehingga manajer diberi peran untuk mencapai sebagian sasaran perusahaan dan memungkinkan pelaksanaan peran, kepada setiap manajer yang diberi peran dialokasikan sebagai sumber daya yang harus diukur dengan satuan uang. Dengan demikian pelaksanaan peran berarti konsumsi berbagai sumber daya yang harus diukur dengan satuan uang pula. Informasi akuntansi yang dihubungkan dengan manajer yang memiliki peran digunakan untuk mengukur kinerja setiap manajer.

Dengan adanya ROI dan laporan pertanggungjawaban yang digunakan untuk menilai kinerja manajer, jika kinerja yang dinilai baik maka manajer secara individual akan diberi penghargaan sehingga manajer termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya dan jika kinerja yang dinilai tidak baik maka manajer secara individual akan diberi hukuman atau sanksi sehingga manajer termotivasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

Untuk lebih jelasnya kerangka berfikir dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar II.3  
Kerangka Berpikir

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah deskriptif, yaitu penelitian yang berusaha mengumpulkan dan menyajikan data dari perusahaan untuk dianalisis sehingga memberikan gambaran yang cukup jelas untuk objek yang diteliti. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2008, hal 206) yang menyatakan bahwa “pendekatan deskriptif merupakan penelitian yang hanya mengumpulkan, menyusun gambaran yang jelas mengenai masalah yang diteliti.”

#### **B. Definisi Operasional Variabel**

Sesuai dengan judul yaitu analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajer, maka terdapat variabel yang menjadi dimensi pengukuran dalam penelitian ini, yaitu:

1. Akuntansi pertanggungjawaban

Yaitu suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen.

2. Penilaian Kinerja Manajer

Yaitu proses menilai kemajuan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi guna mendukung pencapaian misi organisasi, termasuk guna mendukung pencapaian misi organisasi, termasuk menilai efektivitas dari

aktivitas – aktivitas organisasi (Rudianto, 2013).

Kinerja manajer diukur dengan *return on investment* (ROI). ROI adalah salah satu ukuran kemampuan sebuah organisasi untuk memperoleh laba dari aktivitas investasi yang dilakukannya. Menurut Hasen Mowen (2009:hal 576) ROI adalah ukuran kinerja yang paling lazim bagi suatu pusat investasi. ROI dapat di definisikan sebagai berikut :

$$ROI = \frac{\text{laba operasi}}{\text{Aktiva operasi rata – rata}}$$

Selain pengukuran di atas, agar variabel-variabel penelitian ini dapat dioperasionalisasikan dalam penelitian maka perlu disusun sebagai berikut:

Tabel III.1  
Kisi – Kisi Wawancara

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Variabel Independen “akuntansi pertanggung jawaban”	Implementasi Akuntansi Pertanggung jawaban	a. Struktur organisasi 1. adanya pemisahan fungsi unit kerja 2. adanya pembagian kerja yang jelas pada setiap posisi 3. terjalannya informasi dan komunikasi yang baik antar atasan dan bawahan b. Penggolongan Biaya 1. Adanya pemisahaan biaya yang jelas : biaya terkendali dan biaya tak terkendali 2. Terdapatnya rekening jenis biaya dan pusat biaya untuk biaya-biaya tersebut. d. Anggaran (Target Penjualan) 3. Proses penyusunan anggaran 4. Adanya peran serta manajer dalam penyusunan anggaran 5. Adanya penyusunan anggaran yang tersusun secara sistematis	Ordinal
	Kinerja Manajer	a. Evaluasi kinerja manajer b. Pemberian <i>reward</i> atau <i>punishment</i>	

### C. Tempat dan Waktu Penelitian

#### 1. Tempat

Penelitian ini dilakukan di PT. Mopoli Raya Medan. Yang beralamat di Jalan Sunggal No. 91 Sei Siskambing B Medan.

#### 2. Waktu penelitian

Waktu penelitian dimulai pada bulan Desember 2016 sampai April 2017.

waktu penelitian dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

No	Jenis Kegiatan	Tahun																			
		2016				2017															
		Des				Jan				Feb				Mar				Apr			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra riset																				
2	Pengajuan Judul																				
3	Penyusunan Proposal																				
4	Seminar Proposal																				
5	Revisi dan bimbingan																				
6	Penyusunan skripsi																				
7	Sidang Skripsi																				

### D. Jenis dan Sumber Data

Data merupakan faktor yang penting untuk menunjang suatu penelitian.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif berupa laporan keuangan (neraca dan laporan laba rugi) yaitu dengan cara mempelajari, mengamati, dan menganalisis dokumen-dokumen yang berhubungan dengan objek penelitian.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu :

- a. Data primer: merupakan data yang berasal dari sumber pertama yang

dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan yang diteliti. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan berasal dari opini subjek yang diperoleh dari hasil wawancara langsung dengan pimpinan dan staf karyawan PT. Mopoli Raya mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

- b. Data sekunder: merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini yaitu gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, laporan laba rugi dan neraca tahun 2014 -2015 pada PT. Mopoli Raya.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan

- a. Metode dokumentasi yaitu pengumpulan data dengan cara mengumpulkan dokumen – dokumen yang berhubungan dengan penelitian.
- b. Metode wawancara. Metode ini digunakan untuk memperoleh gambaran yang sesungguhnya tentang hal-hal yang berkaitan dengan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, penulis melakukan penelitian

langsung pada PT. Mopoli Raya. Dan mewawancarai pegawai staff keuangan PT. Mopoli Raya.

#### F. **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data penelitian ini dengan menggunakan metode analisis deskriptif. Analisis deskriptif merupakan teknik analisis data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data, mengklasifikasi data, dan penganalisaan sehingga memberikan informasi dan gambaran. Tahapan dalam penelitian ini yaitu :

- a. Mengumpulkan data – data perusahaan berupa struktur organisasi perusahaan untuk menjadi rujukan syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban, dan melakukan wawancara langsung pada staff keuangan perusahaan.
- b. Mengklasifikasi data, yaitu memisahkan laporan keuangan yang mendukung penelitian, pada penelitian ini laporan yang digunakan yaitu neraca dan laporan laba – rugi untuk mengukur kinerja manajer.
- c. Menghitung neraca dan laporan laba rugi untuk mendapatkan nilai ROI perusahaan.
- d. Menganalisa kinerja manajer dengan nilai ROI yang didapat
- e. Menarik kesimpulan

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Deskripsi Data**

##### **a. Gambaran Umum Perusahaan**

PT. Mopoli Raya merupakan salah satu perusahaan swasta yang bergerak dibidang perkebunan kelapa sawit dan pengolahannya. Sejak pendiriannya, PT. Mopoli Raya terus berkembang dan berkembang. Hal ini dapat dilihat dari areal perkebunan kelapa sawit yang dimiliki oleh PT. Mopoli Raya dan anak-anak perusahaannya yang semakin luas. Areal perkebunan kelapa sawit yang dimiliki oleh PT. Mopoli Raya dan anak-anak perusahaannya tersebar di 2 (dua) Provinsi yaitu di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam tepatnya di kabupaten Aceh Timur, Aceh Barat, dan Aceh Selatan serta di Provinsi Sumatera Utara tepatnya di Kabupaten Langkat.

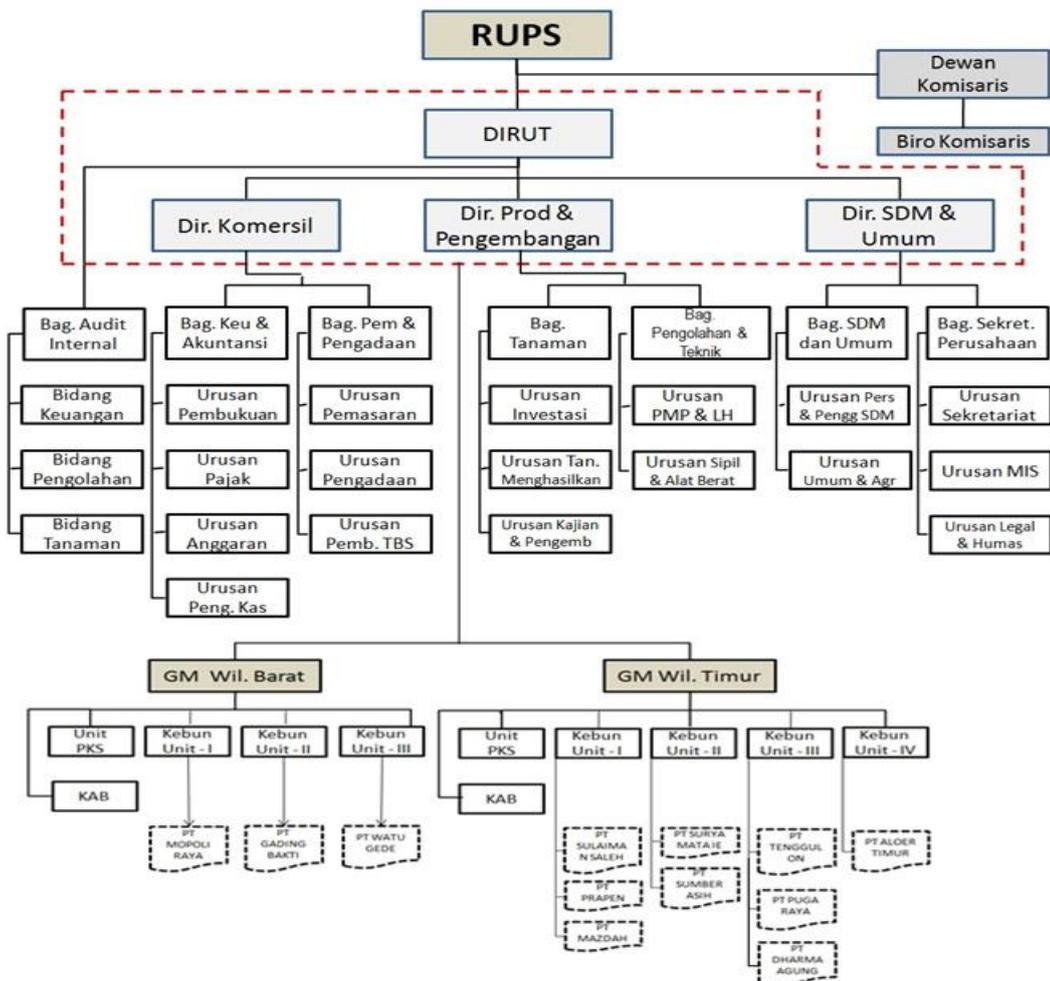
PT. Mopoli Raya merupakan suatu perusahaan yang bergerak dibidang pengolahan kepala sawit dan karet. PT. Mopoli Raya memiliki pabrik pengolahan kepala sawit yang berfungsi untuk mengolah Tandan Buah Segar (TBS) kepala sawit menjadi *Crued Palm Oil* (CPO) dan Inti Kepala Sawit (IKS).

##### **b. Struktur Organisasi dan Pusat PertanggungJawaban PT. Mopoli Raya**

Dengan melihat kondisi perusahaan dan kondisi pasar yang kian berkembang PT. Mopoli Raya menerapkan struktur organisasi garis atau staf, dengan struktur ini akan terdapat pucuk pimpinan sebagai pemegang komando

tertinggi dan juga terdapat para manajer-manajer bagian yang bertugas menjalankan dan mengawasi aktivitas disetiap bagian yang menjadi wewenangnya. Para manajer ini juga diharapkan bisa memberikan masukan dan nasehat kepada pihak yang berada di atasnya atau pihak yang menjadi bawahannya yang bertujuan untuk menjalankan roda bisnis perusahaan secara baik. Adapun struktur organisasi yang diterapkan pada PT. Mopoli Raya

### Struktur Organisasi PT Mopoli Raya



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Mopoli Raya

## Pembagian Kerja PT. Mopoli Raya

### a. Dewan Komisaris

#### Tugas Dewan Komisaris:

1. Mengawasi jalannya pengurusan oleh Direksi, untuk itu Anggota Dewan komisaris baik secara sendiri maupun bersama-sama berhak memasuki bangunan dan pekarangan Perseroan, memeriksa buku, memeriksa persediaan, memeriksa uang kas dan surat berharga lainnya serta mengetahui segala tindakan yang telah dijalankan oleh Direksi.
2. Mengadakan rapat umum tahunan dan rapat umum luar biasa para pemegang saham.

Jika suatu sebab ada kekosongan salah satu jabatan direksi atau dewan komisaris maka paling lama satu bulan setelah terjadinya kekosongan tersebut, Dewan Komisaris berkewajiban mengundang para pemegang saham dan mengadakan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) untuk memutuskan siapa yang akan mengisi kekosongan tersebut.

3. Memberikan persetujuan terhadap hal-hal sebagai berikut:
  - a. Pembagian tugas antara para anggota direksi.
  - b. Rencana perseroan sebagai penanggung jawab.
  - c. Membeli, menjual, memberatkan atau dengan cara lain mendapatkan atau melepaskan hak atas barang tidak bergerak/harta tetap perusahaan dan surat ijin/lisensinya.
  - d. Menggadaikan barang-barang tak bergerak yang merupakan milik Perseroan.
4. Memberikan pengesahan atas RAPB tahunan.

5. Memberikan pengesahan dalam Rapat Umum Pemegang Saham atas neraca dan perhitungan laba/rugi tahunan yang merupakan laporan pertanggung jawaban Direksi.

b. Biro Komisaris

Tugas Biro Komisaris:

Membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugas – tugas pengawasannya di Perseroan. Biro komisaris dipimpin oleh Kepala Biro Komisaris.

c. Kepala Biro Komisaris

Tugas Kepala Biro Komisaris:

1. Membuat pembagian tugas para anggota Biro Komisaris.
2. Bersama-sama anggota menyusun usulan anggaran tahunan Biro Komisaris.
3. Mengevaluasi apakah kinerja perusahaan telah sesuai dengan rencana, baik fisik/keuangan maupun prosedurnya.
4. Bertanggung jawab atas keselamatan harta perusahaan dan arsip-arsip yang ada pada Biro Komisaris.
5. Memberikan laporan kepada Dewan Komisaris tentang perkembangan perusahaan berdasarkan hasil evaluasi.
6. Menampung masukan-masukan dari bawahan.
7. Menunjukkan salah satu anggota Biro Komisaris sebagai pejabat Kepala Biro berdasarkan persetujuan Komisaris, apabila kepala Biro berhalangan dalam waktu yang relatif lama atau menjalani cuti.

d. Direktur Utama

Tugas Direktur Utama:

1. Mewakili Perseroan di dalam dan di luar pengadilan.
2. Mempertanggung jawabkan tugasnya kepada Dewan Komisaris dan Rapat Umum Pemegang Saham.
3. Mengkoordinir anggota Direksi lainnya untuk mencapai tujuan perusahaan seperti yang tertuang dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Perusahaan yang telah disahkan oleh Rapat Umum Pemegang Saham.

- Internal Audit

Tugas Internal Audit:

1. Menyusun rencana kerja dan langkah-langkah pemeriksaan yang akan menjadi pedoman bagi para audit.
2. Menyusun pembagian tugas para auditor dalam melaksanakan tugas-tugas pemeriksaan.
3. Memonitor penyimpangan-penyimpangan yang terjadi terhadap anggaran.
4. Mengevaluasi usulan tentang penyempurnaan sistem prosedur yang ada.

- Direktur Produksi dan Pengembangan

Tugas Direktur Produksi dan Pengembangan:

- Mengkoordinir jajaran yang berada di bawahnya sesuai dengan struktur organisasi yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien.
- Menjalankan segala tindakan dengan cara memanfaatkan secara optimal semua sumber daya yang tersedia untuk meningkatkan produktifitas dengan memperhatikan kelangsungan jangka panjang perusahaan.
- Melaksanakan manajemen tanaman dan pengolahan yang baik, tertib, dan teratur serta berkesinambungan.
- Membantu dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama Perseroan dalam

memimpin perusahaan sesuai dengan bidangnya.

- Direktur SDM dan Umum

Tugas Direktur SDM dan Umum:

1. Merencanakan, mengembangkan dan mengimplementasikan strategi di bidang pengelolaan dan pengembangan SDM (termasuk perekrutan dan pemilihan kebijakan, disiplin, keluhan, konseling, upah dan persyaratannya, kontrak-kontrak, pelatihan dan pengembangan, perencanaan sukses, moral dan motivasi, kultur dan pengembangan sikap dan moral kerja, manajemen penimbangan prestasi dan hal seputar manajemen mutu, dan lain-lain (ditambahkan selama masih relevan).
2. Menetapkan dan memelihara sistem yang sesuai untuk mengukur aspek penting dari pengembangan HR.
3. Memonitor, mengukur dan melaporkan tentang permasalahan, peluang, rencana pengembangan yang berhubungan dengan SDM dan pencapaiannya dalam skala waktu dan bentuk/format yang sudah disepakati.
4. Mengatur dan mengembangkan staf langsung (yang melakukan *direct report* kepadanya).
5. Mengelola dan mengendalikan pembelanjaan SDM per departemen sesuai anggaran-anggaran yang disetujui.
6. Bertindak sebagai penghubung dengan para manajer *functional*/manajer departemen yang lain agar memahami semua aspek-aspek penting dalam pengembangan SDM, dan untuk memastikan mereka telah mendapatkan informasi yang tepat dan mencukupi tentang sasaran, tujuan, dan pencapaian-pencapaian dari pengembangan SDM.

7. Memelihara kesadaran dan pengetahuan tentang teori pengembangan HR yang sesuai zaman dan metode-metode dan menyediakan penafsiran yang pantas untuk para direktur, para manajer dan staf di dalam organisasi.
8. Berperan untuk evaluasi dan pengembangan strategi pengelolaan SDM dan kinerja dalam pengimplementasian strategi tersebut, dengan bekerja sama dengan tim eksekutif.
9. Memastikan setiap aktivitas mempunyai benang merah serta terintegrasikan dengan persyaratan-persyaratan organisasi (*organizational requirements*) untuk bidang-bidang manajemen mutu, kesehatan dan keselamatan kerja, syarat-syarat hukum, kebijakan-kebijakan dan tugas umum kepedulian lingkungan.

- Direktur Komersial

Tugas Direktur Komersial:

1. Mengkoordinir jajaran yang berada di bawahnya sesuai dengan struktur organisasi yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien.
2. Menjalankan segala tindakan dengan cara memanfaatkan secara optimal semua sumber daya yang tersedia untuk meningkatkan keuntungan perusahaan dengan cara yang sesuai dengan peraturan-peraturan perusahaan yang berlaku.
3. Melaksanakan manajemen keuangan.
4. Mengadakan koordinasi dengan Direktur Produksi mengenai administrasi kepegawaian, keuangan, dan pengadaan pada unit/bagian yang berada di bawah Direktur Produksi.
5. Membantu dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama Perseroan dalam

memimpin perusahaan sesuai dengan bidangnya.

- Bagian Keuangan dan Akuntansi

Tugas Bagian Keuangan dan Akuntansi:

- Membuat rencana penjualan bulanan berdasarkan rencana pabrik dan kebun.
- Menjamin kelancaran pemasaran komoditi-komoditi yang dihasilkan perusahaan dengan harga yang maksimal.
- Membuat laporan penjualan dan laporan realisasi pembelian secara bulanan untuk diserahkan kepada atasan dan bagian-bagian yang memerlukannya.
- Bagian Pemasaran dan Pengadaan

Tugas Bagian Pemasaran dan Pengadaan:

- Memastikan seluruh proses penjualan produk sesuai dengan prosedur.
- Memastikan kualitas produk barang yang akan dijual.
- Merencanakan penjualan produk bulanan (CPO, inti & karet)
- Memastikan seluruh proses pengadaan barang dan jasa sesuai dengan prosedur.
- Memastikan kualitas pengadaan barang dan jasa sesuai dengan spesifikasi yang diminta unit kerja.
- Memastikan tersedianya *supplier*/rekanan yang terkini.
- Memastikan tersedianya data harga barang dan jasa.
- Melakukan *survey* harga dari semua *supplier* yang ada dan melaksanakan proses pengadaan sesuai prosedur.
- Bagian SDM dan Umum

Tugas Bagian SDM dan Umum :

1. Mengkoordinasikan perumusan perencanaan dan pemberdayaan pegawai

(*man power planning*), sesuai kebutuhan Perusahaan.

2. Mengkoordinasikan perumusan sistem pengadaan, penempatan, dan pengembangan pegawai.
3. Mengkoordinasikan perumusan sistem dan kebijakan imbal jasa pegawai dengan mempertimbangkan *internal / external equity*.
4. Bersama manajemen merumuskan pola pengembangan organisasi perusahaan.
5. Menyelenggarakan sistem informasi SDM dalam suatu data kepegawaian.
6. Tersusunnya kebijakan perencanaan, pengorganisasian dan administrasi program Pendidikan dan Latihan (Diklat).
7. Tersusunnya program penelusuran bakat dan pembinaan kepribadian pegawai.
8. Tersedianya kajian dan evaluasi terhadap efektivitas program dan kontribusi peraturan bagi perkembangan perusahaan.
9. Menindak lanjuti hasil penilaian kinerja seluruh pegawai.
10. Dilaksanakannya pengembangan yang berkelanjutan terhadap sasaran mutu Unit Kerja dan Prosedur Mutu Unit Kerja yang mengacu kepada Kebijakan Mutu Perusahaan yang telah ditetapkan.

- Bagian Tanaman

Tugas Bagian Tanaman:

- Menyusun program/rencana kerja bagian tanaman.
- Memonitor penerimaan dan pendistribusian laporan-laporan kebun dan proyek perkebunan.
- Mengatur pelaksanaan *survey* dan pemetaan tanah apabila ada rencana

pembukuan lahan baru.

- Membuat perencanaan tentang pengendalian serangan hama dan penyakit.
- Membuat perencanaan tentang pemupukan tahunan berdasarkan hasil analisis daun dari tanah.
- Membuat perencanaan estimasi produksi dan pembangunan tanaman baru (perluasan, peremajaan, dan konversi).
- Membantu Direktur Produksi dalam memonitor pelaksanaan proyek perkebunan milik perusahaan.
- Bagian Pengolahan dan Teknik

Tugas Bagian Pengolahan dan Teknik:

1. Memastikan PKS beroperasi pada kapasitas optimal, *rendemen* maksimal dan *losses* yang minimal.
  2. Melakukan perencanaan dalam proses pengolahan untuk memperoleh kinerja kapasitas optimal, *rendemen* maksimal dan *losses* yang minimal.
  3. Melakukan sortasi buah kebun sendiri maupun pihak ketiga sesuai dengan standar mutu buah yang telah ditentukan.
  4. Menjaga kebersihan lingkungan pabrik sesuai dengan persyaratan lingkungan yang telah ditetapkan.
  5. Melakukan pengolahan limbah sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan BLH, sehingga dipastikan tidak mencemari lingkungan.
  6. Melakukan pemeliharaan dan perawatan mesin pabrik dan bangunan pabrik agar pabrik dapat beroperasi secara efektif dan efisien.
- Bagian Sekretaris Perusahaan

Tugas Bagian Sekretaris Perusahaan:

1. Membuat usulan mengenai standar penomoran dan bentuk surat-surat yang akan diterapkan.
2. Membuat/mengetik surat-surat keluar Direksi dan membuat registrasinya.
3. Mengetik SK & SE Direksi, membuat registrasinya dan mendistribusikannya.
4. Menerima/membuat registrasi surat-surat masuk dan mendistribusikannya.
5. Memberikan masukan-masukan tentang penyempurnaan surat menyurat perusahaan.
6. Membuat jadwal rapat direksi berdasarkan waktu yang telah ditetapkan.
7. Mengurus kebutuhan alat-alat kantor atau perlengkapan kerja Direksi.

### **Pusat Pertanggungjawaban**

#### **a. Pusat Biaya pada PT. Mopoli Raya**

- Menyusun program/rencana kerja bagian tanaman.
  - Memonitor penerimaan dan pendistribusian laporan-laporan kebun dan proyek perkebunan.
  - Mengatur pelaksanaan *survey* dan pemetaan tanah apabila ada rencana pembukuan lahan baru.
  - Membuat perencanaan tentang pengendalian serangan hama dan penyakit.
  - Membuat perencanaan tentang pemupukan tahunan berdasarkan hasil analisis daun dari tanah.
  - Membuat perencanaan estimasi produksi dan pembangunan tanaman baru (perluasan, peremajaan, dan konversi).
  - Membantu Direktur Produksi dalam memonitor pelaksanaan proyek perkebunan milik perusahaan.
7. Memastikan PKS beroperasi pada kapasitas optimal, *rendemen* maksimal

dan *losses* yang minimal.

8. Melakukan perencanaan dalam proses pengolahan untuk untuk memperoleh kinerja kapasitas optimal, *rendemen* maksimal dan *losses* yang minimal.
9. Melakukan sortasi buah kebun sendiri maupun pihak ketiga sesuai dengan standar mutu buah yang telah ditentukan.
10. Menjaga kebersihan lingkungan pabrik sesuai dengan persyaratan lingkungan yang telah ditetapkan.
11. Melakukan pengolahan limbah sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan BLH, sehingga dipastikan tidak mencemari lingkungan.
12. Melakukan pemeliharaan dan perawatan mesin pabrik dan bangunan pabrik agar pabrik dapat beroperasi secara efektif dan efisien.

**b. Pusat Pendapatan**

- Memastikan seluruh proses penjualan produk sesuai dengan prosedur.
- Memastikan kualitas produk barang yang akan dijual.
- Merencanakan penjualan produk bulanan (CPO, inti & karet)
- Memastikan seluruh proses pengadaan barang dan jasa sesuai dengan prosedur.
- Memastikan kualitas pengadaan barang dan jasa sesuai dengan spesifikasi yang diminta unit kerja.
- Memastikan tersedianya *supplier*/rekanan yang terkini.
- Memastikan tersedianya data harga barang dan jasa.
- Melakukan *survey* harga dari semua *supplier* yang ada dan melaksanakan proses pengadaan sesuai prosedur.
- Membuat rencana penjualan bulanan berdasarkan rencana pabrik dan kebun.

- Menjamin kelancaran pemasaran komoditi-komoditi yang dihasilkan perusahaan dengan harga yang maksimal.

Membuat laporan penjualan dan laporan realisasi pembelian secara bulanan untuk diserahkan kepada atasan dan bagian-bagian yang memerlukannya.

**c. Pusat Laba**

- Memastikan seluruh proses penjualan produk sesuai dengan prosedur.
- Memastikan kualitas produk barang yang akan dijual.
- Merencanakan penjualan produk bulanan (CPO, inti & karet)
- Memastikan seluruh proses pengadaan barang dan jasa sesuai dengan prosedur.
- Memastikan kualitas pengadaan barang dan jasa sesuai dengan spesifikasi yang diminta unit kerja.
- Memastikan tersedianya *supplier*/rekanan yang terkini.
- Memastikan tersedianya data harga barang dan jasa.
- Melakukan *survey* harga dari semua *supplier* yang ada dan melaksanakan proses pengadaan sesuai prosedur.

**d. Pusat Investasi**

- Mengkoordinir jajaran yang berada di bawahnya sesuai dengan struktur organisasi yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien.
- Menjalankan segala tindakan dengan cara memanfaatkan secara optimal semua sumber daya yang tersedia untuk meningkatkan produktifitas dengan memperhatikan kelangsungan jangka panjang perusahaan.
- Melaksanakan manajemen tanaman dan pengolahan yang baik, tertib, dan teratur serta berkesinambungan.

- Membantu dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama Perseroan dalam memimpin perusahaan sesuai dengan bidangnya.

**c. Hasil Wawancara**

**Waktu** : Januari –Maret 2017

**Tempat** : PT. Mopoli Raya

**Informan** : Bp. Muktar.,S.E.,M.Si

**I. Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban**

1. Apa yang Bapak ketahui tentang akuntansi pertanggungjawaban?

Jawab: “Akuntansi pertanggungjawaban itu sebuah sistem dimana dalam akuntansi pertanggungjawaban dapat dilihat siapa orang yang akan bertanggungjawab dalam melaksanakan tugasnya masing-masing. Jika perusahaan perkebunan seperti PT. Mopoli Raya ini sebagai pusat investasi saja karena PT. Mopoli Raya hanya bertugas menghasilkan laba saja dari penjualan yang dilakukannya.”

2. Apakah perusahaan telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban? Dan seberapa penting akuntansi pertanggungjawaban menurut pendapat Bapak?

Jawab: “Ya, perusahaan telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, dimana hal ini dapat dilihat dari struktur organisasi yang ada, dimana memang telah terdapat garis wewenang dan tanggung jawab untuk setiap jabatan yang ada diperusahaan, seperti halnya Kantor Cabang sebagai Pusat Biaya perusahaan. Hal ini diterapkan untuk menunjang pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi saya rasa struktur organisasi memang penting untuk pengawasan dan pelaksanaan tugas di perusahaan.”

3. Apakah terdapat penggolongan biaya terkendali dan tidak terkendali dalam pelaporan pertanggungjawaban?

Jawab: “Tidak ada, dalam pelaporan seluruh biaya menjadi satu.”

**II. Proses Penyusunan Target Penjualan**

1. Siapakah yang bertanggungjawab dalam pembuatan target penjualan bagi perusahaan?

Jawab: “Karena PT. Mopoli Raya merupakan perusahaan perkebunan yang dituntut untuk mendapatkan laba dengan melakukan penjualan sesuai target. Untuk strategi penjualan, masing-masing Kepala Cabang mengatur sendiri strategi yang digunakan dalam penjualan produk.”

2. Apakah target penjualan disetiap daerah sama untuk setiap tahunnya?

Jawab: “Tidak, target penjualan yang ditentukan oleh Kantor Pusat berbeda-beda di tiap daerahnya sesuai dengan target yang sudah ada pada tahun sebelumnya dan target ini akan disesuaikan dengan masing-masing daerah pemasarannya.”

3. Apakah setiap manajer penjualan diikuti sertakan dalam penyusunan target penjualan?

Jawab: “Ya. Karena manajer sebagai pengawas setiap target dan realisasi penjualan”

4. Apakah selalu ada kenaikan target penjualan disetiap tahunnya?

Jawab: “Tidak, karena target penjualan untuk setiap tahunnya sudah diperhitungkan perusahaan dengan mempertimbangkan pertumbuhan perekonomian seperti kenaikan bahan baku, inflasi dan lain-lain. Jadi tidak menutup kemungkinan bahwa target penjualan pertahunnya bisa naik atau pun turun.”

5. Apa yang dilakukan manajer penjualan apabila mengetahui bahwa target penjualan yang direncanakan tidak dapat terpenuhi?

Jawab: “ akan melakukan evaluasi mengenai mengapa target tersebut bisa tidak terpenuhi. Evaluasi yang dilakukan dapat berupa evaluasi yang bersifat internal dan eksternal.”

6. Berapa lama proses penyusunan target penjualan yang ada pada PT. Mopoli Raya? Dan kapan penerbitan target penjualan yang akan direalisasikan pada tahun mendatang?

Jawab: “Penyusunan target penjualan biasanya dilakukan dalam jangka waktu kurang lebih 1 tahun, dan penyusunan tersebut dilakukan pada Agustus.”

7. Metode apa yang diterapkan dalam proses penyusunan target penjualan di PT. Mopoli Raya?

Jawab: “Proses penyusunan“ target penjualan yang diterapkan yaitu *Top Down*, dimana target penjualan dibuat dan dirancang oleh Kantor Pusat dan Kepala Cabang selaku manajer pusat pendapatan hanya menjalankan target yang telah dibuat oleh Kantor Pusat dan membuat strategi penjualan agar target tersebut dapat terpenuhi.”

8. Faktor-faktor apa saja yang dipertimbangkan oleh perusahaan dalam penyusunan target penjualan?

Jawab: “Dalam penyusunan target penjualan, perusahaan melihat dari biaya operasional, volume penjualan dan seberapa besar aktual penjualan yang telah dicapai ditahun sebelumnya untuk menentukan target dimasa yang akan datang.”

### III. Kinerja Manajer

1. Apakah perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja manajer investasi?

Jawab: “Ya, perusahaan selalu melakukan evaluasi terhadap kinerja manajernya, biasanya evaluasi ini dilakukan setahun sekali. Dengan melihat ROI apakah telah memenuhi target atau tidak memenuhi target laba.”

2. Apakah ada pemberian *reward* atau *punishment* kepada manajer investasi terhadap pencapaian targetnya? Jika ada, dalam bentuk apa *reward* atau *punishment* tersebut diberikan?

Jawab: “ada, Ya perusahaan juga memberikan *reward* kepada manajer apabila manajer mampu mencapai target atau menjalankan tugasnya dengan baik, *reward* yang diberikan perusahaan terhadap manajer biasanya berbentuk bonus atau insentif dari perusahaan. Apabila terdapat manajer yang tidak mampu mengerjakan tugasnya dengan baik tidak ada *punishment* atau hukuman, hanya saja tidak mendapat insentif dan akan dilakukan evaluasi ulang yang lebih intensif lagi untuk target tahun berikutnya sesuai dengan pencapaian di tahun berjalan.

3. Menurut Bapak, apakah penting penilaian terhadap kinerja manajer ini dilakukan?

Jawab: “Kalau menurut saya hal itu penting. ya, karena untuk memotivasi kinerja manajer dan memacu agar setiap manajer mampu bertanggungjawab terhadap tugas yang dibebankan kepadanya.”

4. Apakah kinerja manajerial dapat dilihat dari strategi yang dibuatnya? Misalnya apabila strategi berhasil meningkatkan laba maka kinerja manajer dapat dikatakan baik, atau bagaimana?

Jawab: “Kinerja manajer tidak dapat dilihat dari strategi yang dikerjakannya, karena yang dilihat harus real dan itu didapat dari seberapa besar omzet atau target penjualan yang mampu dicapai. Memang target penjualan dapat dicapai karena strategi dan program yang ada. Tetapi untuk menilai kinerja manajernya kita harus melihat dari laporan pertanggungjawaban yang ada.”

#### c. Laporan Keuangan PT. Mopoli Raya

Berdasarkan laporan keuangan PT. Mopoli Raya terdapat laporan pertanggungjawaban salah satunya adalah laporan keuangan yang dapat dijadikan dasar yang memadai untuk mengukur kinerja manajer. Dengan adanya jenis laporan seperti itu, maka kinerja manajer dapat diukur oleh perusahaan. Laporan

ini berisi mengenai seluruh kegiatan perusahaan dalam satu periode akuntansi.

Tabel 4.1  
Data Penjualan, Rata- rata aktiva, dan Laba PT. Mopoli Raya Periode  
2011-2015

Tahun	Penjualan	Rata-Rata Aktiva	Laba
2011	420.639.239	1.312.685	21.992.521
2012	396.184.703	8.577.656	26.274.904
2013	470.533.313	20.111.787	29.359.811
2014	581.327.203	96.400.388	31.388.847
2015	457.079.524	96.799.347	21.173.149

Sumber : Neraca dan Laporan Laba-Rugi yang diolah

**d. Perhitungan Rasio Return On Investment**

Rasio *return on investment* merupakan salah satu ukuran kemampuan sebuah organisasi untuk memperoleh laba dari aktivitas investasi yang dilakukannya. Atau seberapa besar aktivitas investasi yang dilakukan mempengaruhi laba perusahaan. Adapun *Return On Investment* perusahaan adalah sebagai berikut :

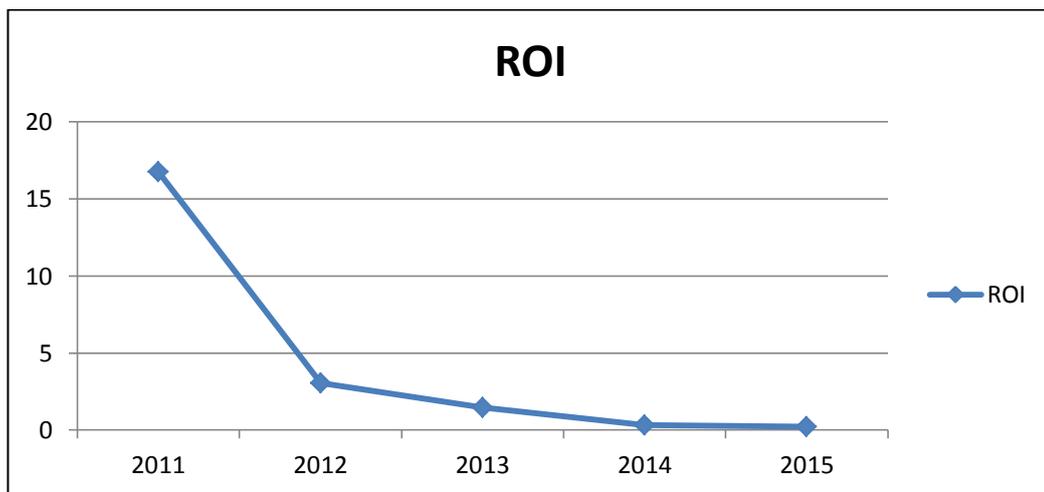
Tabel 4.2  
*Return On Investment*  
PT. Mopoli Raya

Tahun	Penjualan	Rata-Rata Aktiva	Laba	ROI
2011	420.639.239	1.312.685	21.992.521	16,75%
2012	396.184.703	8.577.656	26.274.904	3,06%
2013	470.533.313	20.111.787	29.359.811	1,46%
2014	581.327.203	96.400.388	31.388.847	0,33%
2015	457.079.524	96.799.347	21.173.149	0,22%

Sumber : Laporan Keuangan yang diolah

Berdasarkan dari tabel diatas menunjukkan bahwa tingkat pengembalian investasi (ROI) pada PT. Mopoli Raya Medan mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Untuk tahun 2014 dan tahun 2015 *return on investment* mengalami penurunan. Penurunan ini terjadi dikarenakan meningkatnya jumlah asset perusahaan yang cukup tinggi dan tidak ikuti dengann peningkatan atas laba perusahaan dan rendahnya perputaran terhadap asset.

Dari penjelasan tabel diatas maka dapat dibuat grafik atas *return on investment*.



Gambar 4.2 Grafik *Return On Investment*

## B. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijabarkan diatas maka akan dilakukan pembahasan untuk menjawab rumusan masalah yang sudah disusun diatas:

1. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban PT. Mopoli Raya kurang memadai. Ini dikarenakan beberapa syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang distandarkan belum dipenuhi oleh perusahaan. Diantarnya adalah :

a. Struktur organisasi yang ada pada PT. Mopoli Raya dalam menetapkan tugas, wewenang dan tanggungjawab dapat dikatakan cukup baik. Hal tersebut dapat diketahui dari pembagian tugas dan tanggung jawab untuk setiap bagian pada perusahaan sudah sesuai dengan struktur organisasi yang ada. Struktur organisasi juga dapat digunakan sebagai pengontrol setiap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan apakah berjalan lancar atau memiliki kendala di setiap bagiannya. Hal ini juga didukung dengan pernyataan dari Manajer Keuangan PT. Mopoli Raya

“ ya, perusahaan telah menerapkan pertanggungjawaban, dimana hal ini dapat dilihat dari struktur organisasi yang ada, bahwa telah terdapat garis wewenang dan tanggungjawab untuk setiap jabatan yang ada diperusahaan. Adanya struktur organisasi ini bertujuan untuk menunjang pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi saya rasa struktur organisasi memang penting untuk pengawasan dan pelaksanaan tugas di perusahaan ”.

Namun pusat pertanggungjawaban pada PT. Mopoli Raya belum dinyatakan baik karena belum adanya kejelasan pembagian pusat pertanggungjawaban.

Menurut Arie Dijayanti (2015:hal 39) menyatakan bahwa perusahaan membutuhkan adanya suatu penendalian operasional untuk meminimalkan terjadinya penyimpangan yang terjadi pada perusahaan. Pengendalian operasional dapat meningkat dengan cara menciptakan jaringan pusat pertanggungjawaban yang sesuai dengan struktur formal perusahaan. Pusat pertanggungjawaban dapat menjadi alat yang efektif untuk mengendalikan perusahaan, jika struktur organisasi yang melandasinya disusun secara rasional. Pembagian tugas yang sesuai dengan fungsi dan bagiannya masing-masing akan membuat manajemen mengetahui dengan jelas mengenai tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya, sehingga

mereka akan lebih fokus terhadap pelaksanaan tugas yang telah diberikan dan juga mempermudah manajemen untuk melakukan pengawasan terhadap setiap bidang yang ada pada PT. Mopoli Raya.

- b. Tidak adanya pemisaahan biaya terkendali dengan biaya yang tidak terkendali pada perusahaan. Ini dikarenakan seluruh biaya disatukan dalam laporan. Menurut Putri (2005) menyatakan bahwa Tanggung jawab yang diminta tiap departemen terhadap manajer pusat pertanggungjawaban adalah tanggung jawab atas biaya yang dapat mereka kendalikan secara langsung. Dengan demikian, manajer tiap pusat pertanggungjawaban tersebut dapat mengidentifikasi pendapatan dan biaya yang berada di bawah pengawasannya (*controllable*) dan yang tidak berada di bawah pengawasannya (*uncontrollable*). Hanya biaya dan pendapatan yang terkendali saja yang menjadi tanggung jawab tiap manajer pusat pertanggungjawaban..
2. Penilaian kinerja manajer pusat investasi pada PT Mopoli Raya diukur melalui adanya perhitungan ROI pada perusahaan.

Berdasarkan *rasio on investment* dapat dinilai kinerja manajer pusat investasi untuk tahun 2011 sampai tahun 2015 dalam kondisi kurang baik, karena masih berada dibawah standar industri. Untuk *rasio on investment* ditahun 2015 mengalami penurunan, penurunan yang terjadi untuk *rasio on investment* dikarenakan menurunnya jumlah penjualan yang dimiliki perusahaan. pendapatan perusahaan yang berasal dari penjualan yang semakin kecil menunjukkan bahwa keadaan perusahaan tidak baik, dimana dengan penjualan yang semakin menurun menunjukkan bahwa laba perusahaan semakin menurun juga. Laba perusahaan menurun akan mengurangi tingkat profitabilitas perusahaan, ayang mengakibatkan terganggunya aktivitas perusahaan.

Menurut Munawir (2010:147) menyatakan “Semakin tingkat profitabilitas

perusahaan, maka semakin besar tingkat keuntungan yang dimiliki oleh perusahaan atas penjualan, sebaliknya bila profitabilitas perusahaan mengalami penurunan, maka tujuan perusahaan tidak tercapai”

Dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang mengalami penurunan menunjukkan bahwa perusahaan kurang mampu dalam mencapai tujuannya, dimana tujuan utama perusahaan adalah meningkatkan keuntungan setinggi-tingginya. Sehingga perusahaan akan mengambil tindakan untuk mengevaluasi kinerja manajer. Seperti yang diungkapkan dalam wawancara. Pemberian *reward* kepada manajer setelah dilakukannya evaluasi penilaian kinerja sudah sepantasnya didapatkan begitu pula dengan pemberian *punishment* kepada manajer apabila tidak dapat mencapai target penjualan sudah cukup baik. Pemberian *punishment* yang diberikan sudah sangat wajar, hal ini dikarenakan apabila perusahaan tidak dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan bukan dikarenakan dari bagaimana team leader dan staf yang terkait diperusahaan tersebut tidak berusaha semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya tetapi juga terdapat beberapa faktor lain yang juga menjadi salah satu penyebab terjadinya penurunan target penjualan seperti pecahnya harga kompetitor yang berada di pasar yang sama.

3. *Return On Investment* mengalami penurunan setiap tahunnya . penurunan yang paling rendah pada tahun 2015 sebesar 0,22% hal ini berarti perusahaan mempunyai kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan neto sebesar Rp 22. Faktor yang dominan mempengaruhi ROI adalah penjualan, hal ini

tunjukkan berdasarkan perhitungan diatas. Ini mengindikasikan penjualan atau pendapatan perusahaan akan mempengaruhi kekuatan dari *Rasio on Investment* (ROI). Jika ROI suatu perusahaan semakin meningkat menunjukkan semakin efisien perusahaan tersebut dalam memanfaatkan aktivitya, akan semakin besar keuntungan yang dicapai perusahaan sehingga nilai perusahaan tersebut juga makin baik serta efisien pula dalam menghasilkan laba. Oleh karena itu, jika penjualan meningkat maka keuntungan yang akan dinikmati oleh pemegang saham semakin besar, konsekuensinya ROI yang meningkat akan meningkatkan Return saham. Menurut Gorrison (2013: hal 69) bahwa “pusat investasi bertanggungjawab untuk menghasilkan imbal hasil atas investasi memadai. Makin tinggi imbal hasil atas investasi (ROI) suatu segmen usaha, maka besar laba yang dihasilkan dari setiap dolar yang diinvestasikan dalam aset operasi segmen tersebut.”

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil implementasi akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajer pusat investasi pada PT. Mopoli Raya yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban PT. Mopoli Raya kurang memadai. Struktur organisasi pada PT. Mopoli Raya adalah Organisasi Fungsional, dimana terlihat jelas pemisahan tugas disetiap bagian yang ada dalam perusahaan telah terbagi berdasarkan fungsinya masing-masing dan dalam pelaksanaannya struktur organisasi dinyatakan baik. Namun pada pusat – pusat pertanggungjawaban belum baik karena belum ada kejelasan dalam pembagian pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban memusatkan pada pusat-pusat pertanggungjawaban dan memperhatikan tugas-tugasnya sebagai pengendalian manajemen. Pemisahan biaya yang terkendali dan tidak terkendali tidak ada pada pelaporan pertanggungjawaban perusahaan. Pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali sebagai alat pengawasan pusat-pusat pertanggungjawaban. Dan sebagai tanggungjawab pusat pertanggungjawaban.
2. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manajer pusat investasi pada PT. Mopoli Rayabelum berjalan secara efektif. Hal ini dibuktikan dengan adanya penurunan seti

tahunnya tingkat *ratio on investment*, penurunan yang terjadi pada tahun 2015 yaitu sebesar 0,22%. Perusahaan menetapkan suatu kebijakan untuk memberikan *reward* dan *punishment* bagi para manajer pusat pertanggungjawaban terhadap kemampuannya dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

3. Faktor penyebab ROI turun setiap tahunnya berdominal pada penurunan volume penjualan. Oleh karena itu, jika penjualan meningkat maka keuntungan yang akan dinikmati oleh pemegang saham semakin besar, konsekuensinya ROI yang meningkat akan meningkatkan Return saham. Dan tingkat ROI menurun berindikasi kepada kinerja manajer pusat investasi.

## **B. Saran**

Selain dari kesimpulan yang telah dikemukakan diatas, penulis juga memberi masukan berupa saran. Adapun saaran yang disampaikan antara lain :

1. PT. Mopoli Raya sebaiknya menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang baik terhadap pusat pertanggungjawaban, ini sangat penting karena penerapan *reward* dan *punishment* yang baik akan mendorong manajer investasi bekerja dengan baik.
2. Penelitian ini sangat terbatas karena dalam menjalankan penelitian ini, peneliti kurang mendalami mengenai permasalahan faktor-faktor internal yang menjadi salah satu penyebab terjadinya penurunan target penjualan sehingga tidak dapat diketahui seberapa jauh faktor ini dapat berpengaruh terhadap target penjualan pada objek penelitian.

Penelitian ini hanya didasarkan pada satu pusat pertanggungjawaban

yaitu pusat pendapatan saja sehingga tidak dapat menggambarkan kinerja pada pusat pertanggungjawaban yang lainnya.

3. Diharapkan bagi penelitian selanjutnya agar melakukan penelitian berupa observasi secara mendalam agar peneliti mengetahui dengan jelas bagaimana tindakan Kepala Cabang dalam menelusuri lebih lanjut mengenai faktor-faktor internal yang menjadi salah satu penyebab permasalahan pada objek yang diteliti.

Bagi penelitian selanjutnya, sebaiknya penelitian tidak hanya dilakukan pada satu pusat pertanggungjawaban saja, tetapi bisa dengan menggunakan pusat pertanggungjawaban yang lain. Dengan tujuan agar dapat dilakukan penilaian kinerja pada PT. Mopoli Raya secara keseluruhan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, G dan Y. Anggrarini.(2007). “Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap efektivitas Pengendalian Biaya.”*Jurnal Manajemen dan Bisnis*.Yogyakarta : UUPSTIM YKPN.
- Athena Adharawati. (2010). “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya.” *Skripsi*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan(2012).*Sistem Pengendalian Manajemen Jilid 2*. (Diterjemahkan Oleh Drs. F.X. Kurniawan. Tjakrawala,). Jakarta: Salemba Empat.
- Ayuningtyas(2006).  
“Efisiensi dan Keefektifan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian dan Evaluasi Kinerja Manajemen”.*Jurnal Ekonomi*, [www.google.com](http://www.google.com)
- Diana Putri(2005).  
“Hubungan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Kinerja Manajer Pusat Investasi (Survei pada Perusahaan Bengkel di Bandung)”. *Skripsi*. Bandung : FE Universitas Widyatama.
- Garrison, Ray H *et al.* (2013). *Akuntansi Manajemen* (Terjemahan oleh Kartika Dewi). Jakarta : Salemba Empat
- Hansen, D. R. dan M. M. Mowen.(2009). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Made (2013). “Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban pada Hotel The Oberoi Bali”. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Bali : FE Universitas

Udayana. ISSN: 2302-8556

Nazir (2002). “Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT. Astra Daihatsu Motor-Engine Plat”. *Skripsi*. Jakarta: FE Universitas Bina Nusantara.

Rahma (2014). “Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Pengendalian Biaya Standar.” *Skripsi*. Yogyakarta : Universitas Negeri Yogyakarta

Riki Martusa (2010), “Evaluasi Biaya Standar Dalam Pengendalian Biaya Produksi (Studi Kasus pada PT. PG. Rajawali Subang)”. *Jurnal Bisnis, Manajemen & Ekonomi*. Bandung: FE Universitas Kristen Maranatha. Vol.9 No. 11 Desember 2010.

Rudianto (2013). *Akuntansi Manajemen, Informasi untuk Pengambil Keputusan Strategis*. Jakarta : Erlangga

Samryn, L.M. (2013). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Kencana.

Trisnawati, S. 2006. *Hubungan Antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Efektivitas Pengendalian Biaya (Survei pada 5 Hotel di Kota Tasikmalaya)*. [www.google.com](http://www.google.com)

Untung Sriwidodo (2010). “Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer,” *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi*, Vol. 8, No. 1, Hal 18 – 24

Viyanti (2010). “Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Manajemen terhadap penilaian Prestasi Kerja”. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha. Vol. No.3 Tahun ke-1

September-Desember 2010

WahyuWidianto (2013). *AnalisisAkuntansiPertanggungjawaban KSP  
BatraMandiriKecamatanBawangBanjarnegaraTahun 2007-20011.Skripsi.  
Yogyakarta: FE UNY*

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

### **Data Pribadi**

Nama : Rohima Syafrida  
NPM : 1305170848  
Tempat dan Tanggal Lahir : Medan, 21 April 1995  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Alamat : Jl. Beringin No.26, Ring Road Gagak Hitam Medan Sunggal  
Anak ke : 1 dari 3 bersaudara

### **Nama Orang Tua**

Ayah : Sukirman Syahroni  
Ibu : Juliana  
Alamat : Jl. Beringin No.26, Ring Road Gagak Hitam Medan Sunggal

### **Pendidikan Formal**

1. SD Negeri 064979 : Tamat tahun 2007
2. SMP Negeri 30 Medan : Tamat tahun 2010
3. SMK Swasta Sultan Iskandar Muda : Tamat tahun 2013
4. Tahun 2013 – 2017, tercatat sebagai Mahasiswi pada Fakultas Ekonomi  
Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara