

ABSTRAK

Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya dalam Mengukur Kinerja Manajer Pada PT. Sarana Agro Nusantara

Sistem akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk menghimpun informasi kinerja yang bertanggungjawab, sistem akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan keluaran berupa informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berguna untuk menyusun anggaran, menilai dan memotivasi manajer, dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, secara prinsip individu hanya dimintai pertanggungjawaban atas biaya dimana individu tersebut memiliki wewenang untuk mempengaruhinya secara signifikan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya menyajikan informasi biaya sesungguhnya dan informasi yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggungjawab.

Pada penelitian ini penulis mencoba merumuskan masalah sesuai dengan apa yang telah dibahas pada latar belakang masalah dan identifikasi masalah sebelumnya, yaitu : Terjadi selisih tidak menguntungkan di atas standar pada tahun 2011 dan 2012, Terdapat selisih anggaran biaya operasional yang merugikan (unfavorable) dari tahun 2010 sampai tahun 2012.

Adapun penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui apakah Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya dalam Mengukur Kinerja Manajer Pada PT. Sarana Agro Nusantara sudah digunakan dalam mengukur kinerja pusat biaya dan bagaimana cara perusahaan mengukur kinerja pusat biaya.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa untuk efektifitas analisis informasi akuntansi pertanggungjawaban, maka wewenang dan tanggungjawab dan masing-masing unit dan individu dalam organisasi harus secara tegas dijelaskan serta data laporan biaya pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan tahun 2010 sampai 2012 menunjukkan selisih anggaran dengan realisasi yang ada terjadinya berkisar antara 1,22% hingga 9,24%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajer pusat biaya belum dapat dikatakan baik.

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	iii
DAFTAR TABEL	iv
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	4
C. Rumusan Masalah	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
BAB II : LANDASAN TEORI	7
A. Uraian Teoritis	7
1. Pengertian dan Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban.....	7
2. Sistem Pelaporan Dalam Akuntansi Pertanggung Jawaban.....	14
3. Pengertian, Jenis dan Kriteria Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban	19
4. Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya	24
5. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Dasar Pengukuran Kinerja Manajer Pusat	

Biaya	26
6. Penelitian Terdahulu	
B. Kerangka Konseptual	27
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	29
A. Pendekatan Penelitian	29
B. Definisi Operasional	29
C. Tempat dan Waktu Penelitian	30
D. Sumber dan Jenis Data	30
E. Teknik Pengumpulan Data	31
F. Teknik Analisis Data	31
BAB IV : DESKRIPSI DATA DAN PEMBAHASAN	32
A. Deskripsi Data	32
1. Gambaran Umum Perusahaan	32
2. Analisis Aspek-aspek Penilaian Kinerja	34
3. Analisis Informasi Akuntansi	
Pertanggungjawaban dalam Mengukur Kinerja	
Manajer Pusat Biaya	35
4. Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya	37
B. Pembahasan	40
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	42
A. Kesimpulan	42
B. Saran	42

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I.1 Perbandingan Anggaran dan realisasi Biaya Operasional	3
Tabel III.1 Waktu Penelitian	30
Tabel IV.1 Perbandingan Anggaran dan realisasi Biaya Operasional	39

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	28
-----------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

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

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

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

Sistem akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk menghimpun informasi kinerja yang bertanggung jawab. Sistem akuntansi pertanggung

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

PT. Sarana Agro Nusantara Medan merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa. Perusahaan di dalam proses dan perencanaan kegiatannya membutuhkan informasi pertanggungjawaban dari manajer pusat biaya, dalam hal ini mengenai biaya operasional. Dimana manajer pusat biaya diberikan peran merencanakan biaya dan menyajikan informasi rencana tersebut dalam bentuk anggaran.

Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, informasi yang disajikan pada dasarnya sudah dapat dijadikan sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat biaya, namun perusahaan belum menerapkannya dengan baik karena dalam penyajian informasi pertanggungjawaban tersebut terdapat penyimpangan biaya yang tidak biasa terjadi antara anggaran dengan realisasi biaya perusahaan. Perbedaan tersebut pada tahun 2010, 2011, 2012 terjadi khususnya pada biaya operasi.

Adapun fenomena atau kondisi yang terjadi pada saat riset di PT. Sarana Agro Nusantara Medan, dari data yang penulis peroleh terlihat pada pencapaian realisasi yang dicapai dengan anggaran yang telah ditetapkan pada biaya

operasional terjadinya peningkatan. Hal ini menyebabkan tingginya pengeluaran terhadap biaya operasional perusahaan.

Hal ini berarti manajer keuangan dalam melaksanakan tugasnya belum menunjukkan kinerja yang baik. Padahal prestasi manajer keuangan diukur dari semakin kecilnya selisih pengeluaran biaya yang dianggarkan dengan realisasinya. Seperti yang dikemukakan oleh Machfoedz (2004, hal. 14) bahwa “Prestasi kerja harus diukur dengan membandingkan pengeluaran biaya yang sebenarnya dengan biaya yang dianggarkan”. Dengan demikian berarti manajer keuangan perlu mengambil kebijakan tertentu pengeluaran biaya yang ditetapkan sebelumnya dapat tercapai.

Table I-1
PT. Sarana Agro Nusantara Medan
Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional tahun 2010 s/d 2012

Tahun	Anggaran Biaya Operasional	Realisasi	Selisih	
			Biaya	%
2010	Rp. 23.383.484.164	Rp. 23.668.977.239	Rp. (285.493.075)	1,22
2011	Rp. 22.859.013.270	Rp. 24.405.182.832	Rp. (1.546.169.562)	6,76
2012	Rp. 25.633.229.988	Rp. 28.003.082.728	Rp. (2.369.852.740)	9,24
Total	Rp. 71.875.727.422	Rp. 76.077.242.799	Rp. (4.201.515.377)	17,22

Sumber : PT. Sarana Agro Nusantara

Berdasarkan keterangan tersebut terlihat bahwa anggaran biaya operasional dari tahun 2010 hingga 2012 mengalami peningkatan secara negatif (lebih besar realisasi dari anggaran). Sehingga terjadi selisih diatas batas standart toleransi yang ditetapkan oleh perusahaan sebesar 5%. Hal ini bisa mempengaruhi penilaian kinerja dalam pusat biaya sesuai teori yang dikemukakan oleh Mulyadi

(2001, hal. 493) bahwa “kinerja manajer pusat biaya yang baik jika realisasi lebih kecil dari anggaran”.

Penyimpangan yang terjadi merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan yang berkisar antara 1,22 sampai dengan 9,24 %, hal ini menunjukkan bahwa kinerja dari manajer pusat biaya belum dapat dikatakan baik, hal ini juga disebabkan penyimpangan tersebut terjadi selama tiga tahun berturut-turut pada biaya yang sama, sehingga dapat dikatakan manajer pusat biaya tidak memberikan perkiraan yang tepat untuk biaya tersebut setiap tahun.

Demikian pentingnya informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam mengukur kinerja pusat biaya, maka penulis mengadakan penelitian dengan judul **Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Dalam Mengukur Kinerja Manajer Pada PT. Sarana Agro Nusantara.**

B. Identifikasi Masalah

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

Berdasarkan uraian diatas penulis mengidentifikasi permasalahan yakni sebagai berikut :

1. Terjadi selisih tidak menguntungkan di atas standar pada tahun 2011 dan 2012.
2. Terdapat selisih anggaran biaya operasional yang merugikan (unfavorable) dari tahun 2010 sampai tahun 2012.

C. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah sebagai berikut : “Apakah informasi akuntansi pertanggungjawaban sudah berperan dalam penilaian kinerja manajer pusat biaya pada perusahaan PT. Sarana Agro Nusantara?”

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah informasi akuntansi pertanggungjawaban sudah berperan dalam penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT. Sarana Agro Nusantara.

Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

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

2. Bagi Perusahaan

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

3. Bagi Pihak Lain

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

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Pengertian dan Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

a. Pengertian Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

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

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

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi penting dalam proses pengendalian manajemen karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi keuangan dengan manajer untuk merencanakan anggaran. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi aktiva, pendapatan dan atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung

jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu. Dalam penyusunan anggaran, setiap manajer dalam organisasi merencanakan aktiva, pendapatan, dan atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya dibawah koordinasi manajemen puncak. Pelaksanaan anggaran tersebut memerlukan informasi akuntansi guna memantau sampai seberapa jauh setiap manajer tersebut melaksanakan rencananya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban dengan demikian merupakan dasar menganalisis kinerja manajer dan sekaligus untuk memotivasi para manajer dalam pelaksanaan rencana mereka yang dituangkan dalam anggaran mereka masing-masing.

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

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

Menurut Anthony, Bedford, Dearden (2002, hal. 196) “Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu organisasi yang dikepalai oleh manajer yang

bertanggungjawab”. Dalam kaitan ini, suatu organisasi kita umpamakan sebagai kumpulan dari beberapa pusat pertanggungjawaban yang digambarkan sebagai kotak-kotak dalam bagan organisasi. Selanjutnya menurut Henry Simamora (2004, hal. 253) “Akuntansi pertanggungjawaban adalah bentuk akuntansi khusus yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja segmen bisnis. Menurut Mulyadi (2001, hal. 217) mendefenisikan “Informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah merupakan aktiva, pendapatan dan biaya yang dihubungkan dengan manajer yang pertanggungjawaban tertentu”. Definisi lain dari akuntansi pertanggungjawaban seperti yang dikemukakan oleh Charles T. Horngren (2003, hal. 307) yaitu sebagai berikut :

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

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

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

Bila masing-masing manajer bertanggungjawab atas wewenang dan tugas yang dibebankan, mereka harus mengetahui dengan jelas wilayah di mana mereka memiliki kebebasan untuk menjalankan wewenang dan tanggung jawab itu. Wilayah itu mungkin berupa unit organisasi, sekumpulan kegiatan, atau

departemen tertentu. Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, wilayah dimana manajer terikat oleh tanggung jawab tertentu, dan dimana manajer mempunyai kebebasan tertentu untuk melakukan tanggung jawab itu disebut pusat pertanggungjawaban.

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

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

Berikut penjelasannya :

- a. Pusat Biaya

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

- b. Pusat Pendapatan

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

- c. Pusat Laba

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

d. Pusat Investasi

Pusat investasi adalah pusat laba yang manajernya diukur prestasi dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

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

b. Manfaat Informasi akuntansi Pertanggungjawaban

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

akan datang. Informasi yang akan datang digunakan dalam proses perencanaan, khususnya dalam perencanaan anggaran.

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

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

a. Menyusun anggaran

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

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

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

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

b. Menilai prestasi manajer

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

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

c. Pemotivasi Manajer

Motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Pemotivasi adalah suatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan bertujuan. Orang akan memiliki motivasi untuk berusaha jika ia memiliki nilai penghargaan yang tinggi. Jika dalam struktur penghargaan perusahaan, informasi

akuntansi merupakan bagian yang signifikan, maka informasi akuntansi ini akan berdampak terhadap motivasi manajer melalui dua jalur berikut ini :

- 1) Menimbulkan pengaruh langsung terhadap motivasi manajer dengan mempengaruhi kemungkinan usaha diberi penghargaan. Jika struktur penghargaan sebagian didasarkan atas informasi akuntansi, maka manajer akan berkeyakinan bahwa kinerjanya yang diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban akan diberi penghargaan yang sebagian besar didasarkan atas informasi akuntansi. Kemungkinan kinerja akan memperoleh penghargaan inilah yang memotivasi manajer untuk meningkatkan usaha.
- 2) Secara tidak langsung informasi akuntansi pertanggungjawaban berdampak terhadap motivasi melalui nilai penghargaan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Jika struktur penghargaan sebagian besar didasarkan atas informasi akuntansi, manajer akan memperoleh kepuasan. Kepuasan manajer atas penghargaan yang diterimanya berdampak atas tinggi rendahnya nilai penghargaan. Faktor yang terakhir ini berdampak terhadap motivasi manajer untuk usaha.

2. Sistem Pelaporan Dalam Akuntansi Pertanggung Jawaban

Penyajian laporan pertanggungjawaban dimaksudkan untuk memungkinkan setiap manajer melakukan pengolahan keuangan yang ada di perusahaan. Setiap manajer mempunyai wewenang untuk mengawasi atau memantau terhadap pengelolaan keuangan yang ada. Laporan

pertanggungjawaban merupakan suatu alat pertanggungjawaban bagi tiap-tiap pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Laporan kepada berbagai tingkat manajemen dapat dibagi atas laporan kerja dan laporan informasi. Pemisahan yang jelas diantara keduanya penting untuk diperhatikan, karena masing-masing mempunyai tujuan dan sasaran yang berbeda.

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

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

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

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

- a. Jenjang terbawah yang diberi laporan pertanggungjawaban biaya adalah tingkat manajer bagian
- b. Manajer jenjang terbawah yang diberi laporan pertanggungjawaban biaya adalah biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disesuaikan
- c. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang

dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada dibawah wewenangnya yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun untuk masing-masing manajer yang bersangkutan

- d. Semakin keatas laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas

Laporan yang dihasilkan oleh fungsi akuntansi pendapatan dan biaya yaitu:

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

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

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

pendapatan manajer harus meningkatkannya dengan modal yang ada dan mempertanggungjawabkan biaya atau sumber dana.

Setiap pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan menjalankan peranan yang telah ditentukan dalam mencapai tujuan perusahaan. Tujuan utama laporan kinerja adalah untuk menyampaikan pengukuran hasil kerja, hasil actual dan penyimpangan yang terjadi. Selain itu laporan kinerja juga memberikan pendalaman yang penting pada manajemen mengenai segala efisiensi operasional adalah sampai berapa jauh laporan kinerja memenuhi kebutuhan untuk melakukan pengukuran dan pengambilan keputusan para pemakai laporan tersebut.

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

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

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

- j. Laporan dapat cenderung menonjolkan keefisienan dan ketidak efisienan dalam departemen

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

1. Konsep pertanggungjawaban harus diterapkan bahwa setiap laporan biaya untuk seorang pejabat harus betul-betul merupakan tanggung jawab pejabat yang bersangkutan
2. Prinsip penyimpangan harus diterapkan untuk menghemat waktu, tenaga dan biaya, maka setiap laporan hanya diarahkan untuk menyortir hal-hal yang menyimpang dari rencana saja sehingga dengan demikian maka manajemen hanya memusatkan perhatiannya pada hal-hal yang penting saja
3. Angka-angka harus disajikan dalam bentuk perbandingan, perbandingan dilakukan antara pelaksana sesungguhnya dengan budget atau ukuran lain yang logis untuk memudahkan melihat terjadinya penyimpangan
4. Laporan dikembangkan dalam bentuk ikhtisar untuk setiap tingkat pimpinan
5. Harus disertai keterangan yang jelas, atau sebaliknya menyertai setiap laporan sehingga pembaca laporan akan mudah memahami data yang disajikan dan mengarahkan perhatian pada hal yang penting

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

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

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

3. Pengertian, Jenis dan Kriteria Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban

a. Pengertian Pusat Biaya

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

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

biaya adalah : “Suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya hanya bertanggungjawab untuk biaya”.

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

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

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

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

dalam pengumpulan dan pelaporan biaya harus dipisahkan antara biaya yang dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan.

b. Jenis Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Pusat biaya dikelompokkan atas :

1. Pusat Biaya Enjiner (Engineer Expense Center).

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

2. Pusat Biaya Diskresionary (Discretionary Expense Center).

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

c. Kriteria Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban

Setiap organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia sebagai penggerak organisasi, tanpa adanya manusia organisasi tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Untuk itu semua manajer harus mampu mengefektifkan semua sumber daya yang dimilikinya. Menurut Charles T. Horngren (2003, hal. 324) menyatakan bahwa : “Kinerja adalah suatu tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang diazaskan atas kecakapan (pengalaman dan kesungguhan) serta waktu.”

Dari pengertian kinerja diatas dijelaskan untuk memperoleh kinerja yang baik, seorang manajer harus mampu melaksanakan segala tugas yang telah dibebankan dan bertanggung jawab terhadap hasil yang diperoleh, sehingga memberikan motivasi yang cukup kuat dan efektif yang akan sangat berarti bagi organisasi.

Menurut Mulyadi (2001, hal. 416) yang menyatakan bahwa : “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya atas penghargaan.

Menurut Mulyadi (2001, hal. 416) penilaian kinerja dimanfaatkan manajemen untuk :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisiensi melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.

- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atas mereka menilai kinerja manajer.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Menurut Mulyadi (2001, hal. 420) penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap, yaitu :

- a. Tahap persiapan ada tiga tahap rinci
 - 1). Penentuan daerah pertanggung jawaban dan manajer yang bertanggung jawab
 - 2). Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja
 - 3). Pengukuran kinerja sesungguhnya
- b. Tahap penilaian terdiri dari empat rinci
 - 1). Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya
 - 2). Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar
 - 3). Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan

Dengan mengevaluasi pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban ada tiga kriteria yaitu efisiensi, efektivitas dan ekonomis. menurut Anthony, dkk (2003, hal. 300) mengemukakan bahwa : “Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran dengan masukan atau jumlah keluaran yang menghasilkan dari satu input yang kita pergunakan.”

Dengan kata lain efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu kegiatan atau pekerjaan dengan benar. Ini merupakan konsep matematika, atau merupakan perhitungan ratio antara keluaran (output) dengan masukan (input). Sedangkan pengertian efektifitas menurut Anthony dkk (2003, hal. 201) adalah “Hubungan antara keluaran suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang harus dicapai.” Efektifitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang

telah ditetapkan. Efektifitas selalu berhubungan erat dengan tujuan organisasi, sedangkan efisiensi tidak ekonomis dimaksudkan sebagai penggunaan sumber daya ekonomis atau seminimal mungkin. Suatu pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan harus memenuhi ketiga kriteria tersebut diatas.

4. Penilaian kinerja Manajer Pusat Biaya

Menurut Mulyadi (2001, hal. 132) : “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”. Sedangkan menurut Ahmad Kamaruddin (2000, hal. 7) : “Penilaian pelaksana pekerjaan atau penilaian prestasi adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan’. Sedangkan menurut Sukarno (2002, hal. 207) : “penilaian kinerja adalah kegiatan untuk menilai kesuksesan atau kegagalan suatu pusat pertanggungjawaban atau unit dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang diembannya”.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem pengukuran prestasi yang diharapkan dapat mempengaruhi tingkah laku karyawan yang diukur prestasinya dalam melaksanakan tanggungjawabnya.

Menurut Mulyadi (2001, hal. 416) manfaat penilaian kinerja meliputi :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum
- b. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian

- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan criteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan
- d. Menyediakan umpan balik pada karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

Dalam mengevaluasi pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban biaya kriteria yang digunakan adalah efisiensi dan efektivitas. Menurut Agus Ahyari (2002, hal. 200) : “Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu kegiatan atau pekerjaan dengan benar. Ini merupakan konsep matematika, atau merupakan perhitungan ratio antara keluaran (output) dengan masukan (input)”.

Pengukuran efisiensi dapat dikembangkan dengan cara membandingkan antara kenyataan biaya yang dipergunakan dengan standart pembiayaan yang telah ditetapkan yaitu gambaran tentang tingkat biaya tertentu yang diperlukan untuk dapat menghasilkan sejumlah keluaran yang diperlukan untuk dapat menghasilkan sejumlah keluaran yang diperlukan untuk dapat menghasilkan sejumlah keluaran tertentu.

Sedangkan menurut Agus ahyari (2002, hal. 201) : “Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Pusat pertanggungjawaban biaya dikatakan efektif jika mampu menggunakan sedikit masukan atau biaya-biaya untuk mencapai suatu tingkatan keluaran tertentu, tetapi jika tinggal keluaran dari pertanggungjawaban pusat biaya tidak atau kurang efektif. Pada pusat biaya membandingkan angka-angka realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Selisih antara angka realisasi dengan anggaran kemudian diberi identitas yaitu berupa selisih yang menguntungkan (*favorable*) dan selisih yang merugikan (*unfavorable*), selanjutnya dianalisa penyebab terjadinya. Penilaian kinerja atau pengukuran prestasi manajer menghasilkan informasi lain sebagai umpan balik. Bagaimana prestasi yang baik adalah prestasi yang konsisten dengan tujuan organisasi.

5. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Dasar Pengukuran Kinerja Manajer Pusat Biaya

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang dibutuhkan oleh manajemen puncak untuk mengukur data menilai prestasi kinerja manajernya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur prestasi manajernya adalah informasi akuntansi pertanggungjawaban masa lalu. Seperti yang dikemukakan oleh Mulyadi (2001, hal. 174) : “Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi dimasa lalu bermanfaat sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan memotivasi manajer”.

Mulyadi (2001, hal. 436) mengemukakan bahwa :

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

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

Penelitian Terdahulu

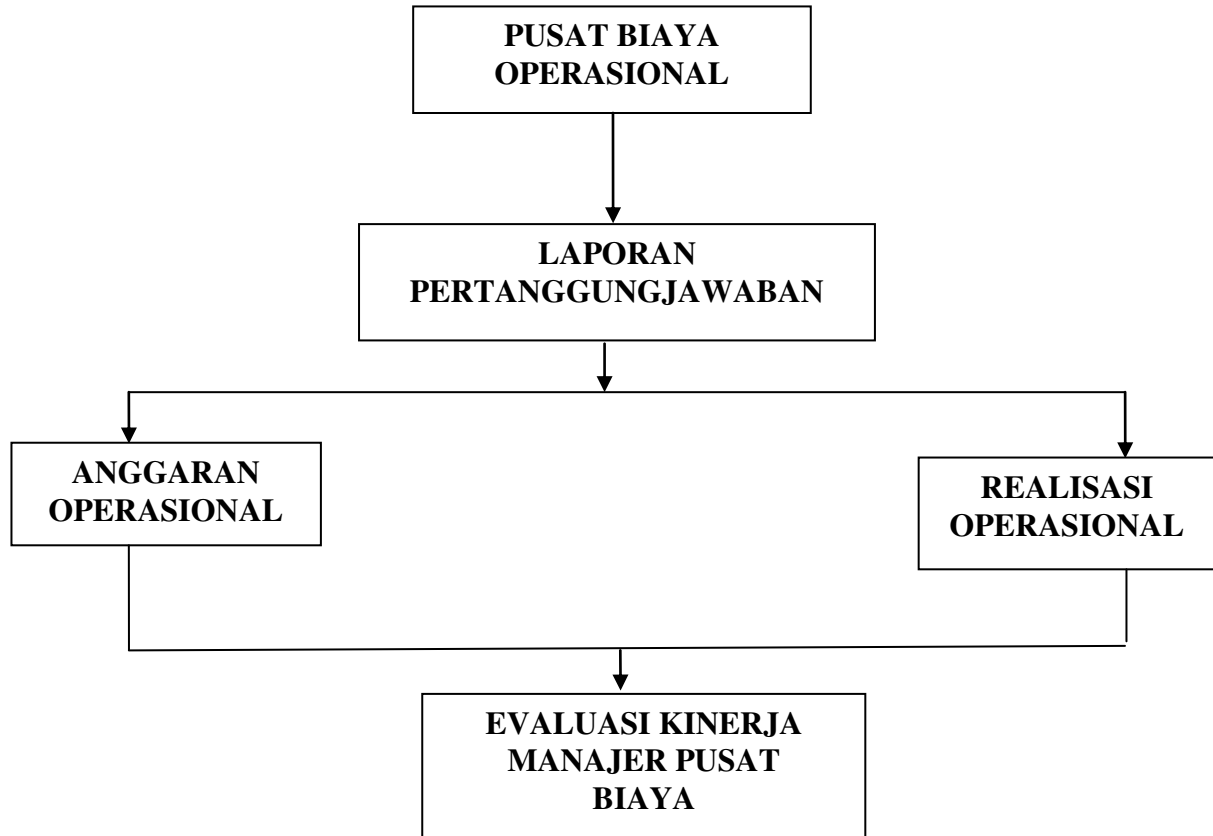
Tabel III-2
Penelitian Terdahulu

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

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

B. Kerangka Konseptual

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



Gambar 3.1
Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

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

B. Definisi Operasional

Tujuan utama pemberian definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan pada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut.

Adapun definisi operasional dari penelitian ini adalah akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.

Variabel penelitian ini diukur dengan menggunakan hasil realisasi yang telah dicapai oleh pusat biaya operasional dengan apa yang telah dianggarkan kemudian dicari keterangan-keterangan sebab terjadinya penyimpangan dan bagaimana memecahkannya.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan merupakan perusahaan swasta yang bergerak di bidang jasa yang beralamat di Jl. Imam Bonjol No. 24 A-B Medan.

Waktu Penelitian

Adapun waktu bagi penulis melakukan penelitian ini yaitu mulai dilaksanakan pada bulan Juni 2014 sampai dengan selesainya dengan perincian sebagai berikut :

Tabel III-1
Jadwal Proses Penelitian

NO	Jenis Kegiatan	Juli				Agustus				September				Oktober			
1.	Pengajuan Judul	■															
2.	Penyusunan Proposal	■	■														
3.	Bimbingan Proposal			■	■	■	■										
4.	Seminar Proposal						■										
5.	Penyusunan Instrumen							■	■								
6.	Penulisan Skripsi								■	■							
7.	Bimbingan Skripsi									■	■						
8.	Ujian Meja Hijau											■	■				

D. Sumber dan Jenis Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dikumpulkan bersumber langsung dari bagian keuangan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan dan jenis data dalam penelitian ini diperoleh berupa data sekunder, dimana nanti akan diambil mengenai data-data yang berhubungan dengan laporan Anggaran serta

data sejarah singkat perusahaan dan struktur organisasi serta data lain yang mendukung topik penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang sesuai dengan kebutuhan penelitian ini maka penulis menggunakan metode pengumpulan data yaitu sebagai berikut :

1. Interview atau wawancara, yaitu dengan melakukan tanya jawab dengan Kepala Bagian Keuangan yang mempunyai peranan dalam aktivitas keuangan yang ada dalam perusahaan.
2. Studi dokumentasi, yaitu mempelajari dokumen-dokumen yang terkait dengan masalah atau data penelitian seperti laporan Laba Rugi dan lain-lain.

F. Teknik Analisis Data

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

BAB IV

DESKRIPSI DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

1. Gambaran Umum Perusahaan

a. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Sarana Agro Nusantara didirikan pada tahun 1927 yang sebelumnya adalah perusahaan asing dengan nama NV. Deli Tankbedrijf kemudian pada tanggal 30 Mei 1962 nama perseroan diganti dengan The Deli Tank Installation, kemudian sesuai surat Menteri Keuangan N0.S-174/MK.011/1986 tanggal 20 Februari 1986 telah menyetujui naskah anggaran dasar dengan nama perseroan PT. Tangki Sawit Terminal Jasatama dengan pemegang saham PTP I s/d IX, kemudian berdasarkan akte perusahaan dan tambahan berita Negara RI tanggal 8 Maret 1994 PT. EMKL Jasa Cara Tani Persada menggabungkan diri kedalam PT. Tangki Sawit Terminal Jasatama dengan perubahan nama perseroan menjadi PT. Deli Tama Indonesia.

Kemudian berdasarkan surat Menteri Pendayagunaan BUMN / Kepala Badan Pembina BUMN, Asmeneg / Deputi bidang usaha pertambangan dan Agro Industri No : S-47/M.DU4-BUMN/1999 tanggal 16 Maret 1999 tentang pengalihan saham milik PTPN pada anak perusahaan (penyertaan) maka pemilik saham PT. Deli Tama Indonesia adalah PT. Perkebunan Nusantara III.

Berdasarkan keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No : C-18 HT.01.04.Th.2001 tanggal 2 Januari 2001 PT.

Sarana Sawitindo Utama Dumai menggabung ke PT. Deli Tama Indonesia dan perseroan kembali berubah nama menjadi PT. Sarana Agro Nusantara.

Kemudian berdasarkan Akta perubahan Anggaran Dasar PT. Sarana Agro Nusantara No. C-33143 HTI.01.04.Th.2005 tanggal 14 Desember atas nama Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dan tambahan berita Negara R.I No.38 tanggal 12 Mei 2006 bahwa PT. Perkebunan Nusantara III menjual sebagian sahamnya kepada PT. Perkebunan Nusantara IV sebanyak 11.662 lembar saham, dengan perincian saham PTPN III sebanyak 9.541 lembar saham dan PTPN IV sebanyak 1.662 lembar saham, sehingga total saham seluruhnya berjumlah 21.203 lembar saham (100%).

Kemudian sesuai akte notaris Syafnil Gani, SH, M.Hum Konsultan Hukum Medan No.7 tentang keputusan pemegang saham diluar rapat umum pemegang saham PT. Sarana Agro Nusantara (penambahan modal ditempatkan dan disetor) tanggal 23 Januari 2014 bahwa pemegang saham PT. Sarana Agro Nusantara menyetujui pengeluaran/penempatan saham yang masih dalam simpanan (poktepel) pengeluaran saham simpanan (portofolio) sebanyak 2.697 lembar saham dan menyetujui masuknya PT. Perkebunan Nusantara V sebagai pemegang saham PT. SAN (sarana Agro Nusantara), sehingga pembagian sahamnya menjadi sebagai berikut : PTPN III 9.541 lembar saham, PTPN IV 11.969 lembar saham, PTPN V 2.390 lembar saham sehingga total sahamnya menjadi 23.900 lembar saham.

2. Analisis Aspek-aspek Penilaian Kinerja

a. Aspek Finansial

Aspek finansial adalah pengukuran kinerja yang secara umum mencakup kepada berbagai aktivitas keuangan perusahaan. Secara umum pengukuran kinerja keuangan pada banyak perusahaan dilakukan dengan menggunakan rasio keuangan seperti rasio likuiditas. Pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan pengukuran kinerja dilihat dari aspek finansial adalah analisis terhadap laporan keuangan dengan cara membandingkan rasio-rasio keuangan selama beberapa tahun untuk mengetahui bagaimana perkembangan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun.

b. Aspek Operasional

Pengukuran kinerja berdasarkan aspek operasional dimaksudkan untuk mengukur keberhasilan suatu manajemen dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya. Pada perusahaan pengukuran kinerja berdasarkan aspek operasionalnya dilihat dari :

1. Perencanaan, yaitu dengan cara menganalisis antara anggaran dan realisasi sehingga dapat diketahui apakah rencana atau strategi yang disusun dapat dicapai atau tidak.
2. Implementasi, yaitu dengan menilai sikap atau tindakan manajer dalam memimpin ataupun mengkoordinasikan para bawahannya.

3. Pengendalian, yaitu setelah dilakukan analisis terhadap selisih antara anggaran dan realisasi kemudian dilakukan perbaikan-perbaikan rencana untuk masa yang akan datang.

c. Aspek Administrasi

Penilaian kinerja berdasarkan aspek administrasi pada perusahaan dilihat dari kerjasama antar individu ataupun bagian di dalam organisasi tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan, dan juga hubungan kerjasama antara perusahaan dengan para rekanan.

3. Analisis Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Mengukur Kinerja Manajer Pusat Biaya

PT. Sarana Agro Nusantara Medan telah menerapkan sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini dapat dilihat dari adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada masing-masing karyawan yang tercermin dalam struktur organisasi perusahaan, serta adanya pembagian tugas secara tertulis yang menjelaskan tugas dari masing-masing pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan sebagai alat ukur kinerja manajer pusat biaya pada perusahaan adalah dengan menggunakan indikator anggaran yang disusun oleh manajer pusat biaya. Dalam hal ini, yang diperlakukan sebagai manajer pusat biaya pada perusahaan adalah manajer keuangan. Manajer keuangan menyusun anggaran biaya dengan melihat realisasi tahun sebelumnya, kemudian anggaran dibahas di dalam rapat tim

anggaran dan rapat direksi untuk dikoreksi sehingga layak untuk disahkan oleh komisaris dan RUPS.

Penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran biaya dan realisasinya yang dapat dilihat pada daftar anggaran biaya yang digunakan sebagai laporan pelaksanaan kinerja. Jika anggaran biaya yang ditargetkan lebih besar dari realisasinya, dapat disimpulkan bahwa target biaya yang dibebankan kepada manajer pusat biaya tidak tercapai, begitu pula sebaliknya. Seperti yang dikemukakan oleh Darsono dan Ari Purwati (2008: 181), “Prestasi manajer dinilai dari membandingkan kinerja dengan anggaran. Jika kinerjanya lebih baik dari anggaran dapat dinyatakan prestasinya baik”. Setelah membandingkan antara anggaran dengan realisasi biaya, dari selisih yang terjadi kemudian dicari tahu apa-apa saja penyebab terjadinya selisih. Jika selisih yang terjadi adalah selisih yang menguntungkan, maka prestasi manajer dapat dikatakan baik dan begitu juga sebaliknya. Perusahaan tidak menerapkan adanya sistem *reward* dan *punishment* terhadap hasil kinerja manajer pusat biaya. Jika kinerja yang dihasilkan manajer baik, perusahaan memberikan bonus ataupun penghargaan berupa tantiem sebagai motivasi kepada manajer untuk lebih meningkatkan kinerjanya di periode yang akan datang. Menurut Mulyadi (2001: 148): “Seseorang akan termotivasi untuk bekerja jika ia yakin kinerjanya akan mendapatkan penghargaan”. Salah satu manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai alat pemotivasi manajer, pada perusahaan hal ini sudah diterapkan. Begitu juga jika kinerja manajer kurang baik atau manajer

belum mampu mencapai target seperti yang diharapkan, maka manajer hanya mendapatkan teguran saja untuk memperbaiki kinerjanya sesuai seperti yang diharapkan.

4. Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya

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

Penilaian kinerja dalam perusahaan dilakukan untuk mengevaluasi rencana kerja perusahaan yang telah ditetapkan selama satu tahun. Setiap enam bulan sekali, perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja pusat biaya melalui laporan pertanggungjawaban pusat biaya. Laporan pertanggungjawaban tersebut berisi anggaran, realisasi, dan selisih varian yang terjadi pada semester tersebut. Tujuan dilakukan penilaian kinerja dalam perusahaan adalah untuk mendorong perilaku kerja yang baik, memuaskan pemegang saham, pelanggan, dan para

karyawan melalui suatu proses kerja yang terstruktur sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan ke depannya.

Penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan dilakukan dengan menggunakan indikator anggaran sebagai alat evaluasi yaitu dengan cara membandingkan realisasi biaya dengan anggaran biaya yang telah ditetapkan sebelumnya dan dari hasil perbandingan tersebut akan diperoleh selisih (varian). Selisih antara anggaran biaya dengan realisasinya tersebut dapat berupa selisih yang menguntungkan maupun yang merugikan dan dari selisih tersebut kemudian akan dilakukan analisis lebih lanjut untuk mengetahui sebab-sebab terjadinya selisih tersebut. Jika realisasi biaya lebih besar dari pada anggaran, maka selisihnya merupakan selisih yang tidak menguntungkan/merugikan dan kinerja manajer tersebut dapat dinyatakan tidak baik atau buruk. Sebaliknya, jika realisasi biaya lebih kecil dari anggaran, maka selisihnya merupakan selisih yang menguntungkan dan kinerja manajer tersebut dinyatakan baik.

B. Hasil Penelitian

Berdasarkan data yang diperoleh, ditemukan beberapa penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasi yang menunjukkan biaya operasi dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2013 pada PT. Sarana Agro Nusantara.

Tabel IV-1
Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional
PT. Sarana Agro Nusantara 2010

	URAIAN	ANGGARAN 2010	REALISASI 2010	SELISIH	KETERANGAN
A	Biaya Operasi (Liquid Cargo)				
	Gaji dan Biaya Sosial Karyawan	3.792.510.608	3.838.222.792	-45.712.184	Unfavorable
	Bongkaran/Pengapalan	610.010.880	1.622.114.999	-1.012.104.119	Unfavorable
	Asuransi/Sewa Tanah/PBB	-	-	-	
	Biaya Energy/Lain	7.210.500.000	6.610.405.784	600.094.216	Favorable
	Sub Total	11.613.021.488	12.070.743.575	-457.722.087	Unfavorable
B	Biaya Tehnologi				
	Gaji dan Biaya Sosial Karyawan	1.085.833.528	811.161.539	274.671.989	Favorable
	Operasi Tehnologi	68.127.480	40.273.550	27.853.930	
	Pengolahan Air Umpan Ketel	225.000.000	313.947.504	-88.947.504	Unfavorable
	Air Limbah/Jaringan Mutu, R&D (ISO 9002)	-	-	-	
	Sub Total	1.378.961.008	1.165.382.593	213.578.415	Favorable
	Jumlah				
C	Biaya Operasi Dry Cargo				
	Gaji dan Biaya Sosial Karyawan	1.244.959.784	987.315.626	257.644.158	Favorable
	Operasi Expedisi/Pergudangan	375.798.576	1.091.262.101	-715.463.525	Unfavorable
	Sub Total	1.620.758.360	2.078.577.727	-457.819.367	Unfavorable
	Jumlah	14.612.740.856	15.314.703.895	-701.963.039	Unfavorable
D	Biaya Pemeliharaan Liquid Cargo				
	Gaji dan Biaya Sosial Karyawan	558.449.952	639.866.931	-81.416.979	Unfavorable
	Timbangan/Alat Ukur	180.000.000	137.509.990	42.490.010	
	Instalasi Pembangkit Tenaga	180.000.000	212.697.540	-32.697.540	Unfavorable
	Instalasi Pompa	215.000.000	77.308.180	137.691.820	Favorable
	Pipa Saluran Minyak	275.000.000	128.116.787	146.883.213	Favorable

	Instalasi Tangki Timbun	28.550.000	3.099.700	25.450.300	Favorable
	Lain-lain	150.000.000	97.674.035	52.325.965	Favorable
	Sub Total	1.586.999.952	1.296.273.163	290.726.789	Favorable
E	Biaya Pemeliharaan Dry Cargo				
	Gaji dan Biaya Sosial Karyawan	-	-	-	
	Expedisi/Pergudangan	180.000.000	52.746.820	127.253.180	Favorable
	Sub Total	180.000.000	52.746.820	127.253.180	Favorable
	Total	1.766.999.952	1.349.019.983	417.979.969	Favorable
	Jumlah	16.379.740.808	16.663.723.878	-283.983.070	Unfavorable
	Jumlah Biaya Eksploitasi & Penyusutan	23.506.484.164	23.669.247.720	-162.763.556	Unfavorable
F	Biaya/Pendapatan Lain-lain				
	Biaya Feasibility Study (FS)	-	-	-	
	Biaya Audit	-	-	-	
	Denda Pajak	-	-	-	
	Biaya Hari-hari Besar	-	-	-	
	Pph. Jasa Giro	-	-	-	
	Pendapatan Lain-lain	(120.000.000)	-	-	
	Pendapatan Jasa Giro/Deposito	(3.000.000)	(270.481)	2.729.519	Favorable
	Sub Total	(123.000.000)	(270.481)	122.729.519	Favorable
	Jumlah	23.383.484.164	23.668.977.239	-285.493.075	Unfavorable

Dari data diatas terlihat anggaran dan realisasi biaya operasional pada tahun 2010 terjadi selisih tidak menguntungkan (Unfavorabel) pada tahun 2010 total biaya yang dianggarkan Rp. 23.383.484.164 sedangkan realisasi sebesar Rp. 23.668.977.239, sehingga mengalami kenaikan sebesar Rp. 285.493.075 dengan mencapai 1,22%. Hal ini disebabkan oleh kenaikan harga bbm dari pemerintah.

Tabel IV-2
Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional
PT. Sarana Agro Nusantara tahun 2011

	URAIAN	ANGGARAN 2011	REALISASI 2011	SELISIH	KETERANGAN
A	Biaya Operasi (Liquid Cargo)				
	Gaji dan Biaya Sosial Karyawan	3.871.401.893	3.905.182.525	-33.780.632	Unfavorable
	Bongkaran/Pengapalan	1.032.150.000	1.508.911.619	-476.761.619	Unfavorable
	Asuransi/Sewa Tanah/PBB	232.977.360	2.307.704.710	-2.074.727.350	Unfavorable
	Biaya Energy/Lain	6.661.200.000	6.136.432.341	524.767.659	Favorable
	Sub Total	11.797.729.253	13.858.231.195	-2.060.501.942	Unfavorable
	Jumlah				
B	Biaya Tehnologi				
	Gaji dan Biaya Sosial Karyawan	431.029.577	751.864.696	-320.835.119	Unfavorable
	Operasi Tehnologi	48.000.000	103.986.734	-55.986.734	Unfavorable
	Pengolahan Air Umpan Ketel	300.000.000	170.198.920	129.801.080	Favorable
	Air Limbah/Jaringan Mutu	52.200.000	1.961.554	50.238.446	Favorable
	R&D/ ISO 9001	-	-	-	
	Sub Total	831.229.577	1.028.011.904	-196.782.327	Unfavorable
	Jumlah				
C	Biaya Operasi Dry Cargo				
	Expedisi	926.311.193	1.033.701.374	-107.390.181	Unfavorable
	Pergudangan	701.573.284	877.727.271	-176.153.987	Unfavorable
	Sub Total	1.627.884.477	1.911.428.645	-283.544.168	Unfavorable
	Jumlah	14.256.843.307	16.797.671.744	-2.540.828.437	Unfavorable
D	Biaya Pemeliharaan				
	Gaji dan Biaya Sosial Karyawan	710.290.447	603.220.666	107.069.781	Favorable
	Timbangan/Alat Ukur	137.000.000	132.896.920	4.103.080	Favorable
	Instalasi Pembangkit Tenaga	75.955.500	124.289.500	-48.334.000	Unfavorable
	Instalasi Pompa	124.145.500	204.933.332	-80.787.832	Unfavorable
	Pipa Saluran Minyak	250.315.040	42.268.073	208.046.967	Favorable
	Instalasi Tangki Timbun	42.060.020	55.585.780	-13.525.760	Unfavorable

	Lain-lain	73.128.500	103.630.181	-30.501.681	Unfavorable
	Pemeliharaan Expedisi & Pergudangan	19.965.000	55.825.150	-35.860.150	Unfavorable
	Sub Total	1.432.860.007	1.322.649.602	110.210.405	Favorable
	Jumlah	15.689.703.314	18.120.321.346	-2.430.618.032	Unfavorable
E	Biaya Penyusutan	-	648.544.482	-	
	Jumlah	22.859.038.270	24.336.640.598	-1.477.602.328	Unfavorable
F	Biaya/Pendapatan Lain-lain				
	Biaya Feasibility Study (FS)	-	-	-	
	Biaya Audit	-	-	-	
	Biaya Piutang Ragu-ragu	-	-	-	
	Denda Pajak	-	-	-	
	Biaya kelebihan tenaga kerja	-	-	-	
	Biaya Hari-hari Besar/ Biaya Lain-lain		68.861.975	-	
	Pph. Jasa Giro	-	-	-	
	Pendapatan Lain-lain	-	-	-	
	Pendapatan Jasa Giro/Deposito	(25.000)	(319.741)		
	Sub Total	(25.000)	68.542.234		
	Jumlah	22.859.013.270	24.405.182.832	-1.546.169.562	Unfavorable

Dari data diatas terlihat anggaran dan realisasi biaya operasional pada tahun 2011 terjadi selisih tidak menguntungkan (Unfavorabel) pada tahun 2011 total biaya yang dianggarkan Rp. 22.859.013.270 sedangkan realisasi sebesar Rp. 24.405.182.832, sehingga mengalami kenaikan sebesar Rp. 1.546.169.562 dengan mencapai 6,76%. Hal ini disebabkan oleh kenaikan harga bbm dari pemerintah.

Tabel IV-3
Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional
PT. Sarana Agro Nusantara tahun 2012

	URAIAN	ANGGARAN 2012	REALISASI 2012	SELISIH	KETERANGAN
A	Biaya Operasi (Liquid Cargo)				
	Gaji dan Biaya Sosial Karyawan	4.110.137.938	4.520.477.625	-410.339.687	Unfavorable
	Bongkaran/Pengapalan	1.305.563.064	2.354.396.879	-1.048.833.815	Unfavorable
	Asuransi/Sewa Tanah/PBB	360.226.660	1.663.968.935	-1.303.742.275	Unfavorable
	Biaya Energy/Lain	6.988.800.000	7.905.127.376	-916.327.376	Unfavorable
	Sub Total	12.764.727.662	16.443.970.815	-3.679.243.153	Unfavorable
B	Biaya Tehnologi				
	Gaji dan Biaya Sosial Karyawan	800.019.499	912.459.492	-112.439.993	Unfavorable
	Operasi Tehnologi	63.842.535	64.974.977	-1.132.442	Unfavorable
	Pengolahan Air Umpan Ketel	295.500.000	249.593.706	45.906.294	Favorable
	Air Limbah/Jaringan Mutu	55.000.000	1.543.043	53.456.957	Favorable
	R&D/ ISO 9001	-	-	-	
	Sub Total	1.214.362.034	1.228.517.218	-14.155.184	Unfavorable
	Jumlah				
C	Biaya Operasi Dry Cargo				
	Expedisi	1.085.822.954	1.066.661.961	19.160.993	Favorable
	Pergudangan	928.725.251	736.373.944	192.351.307	Favorable
	Sub Total	2.014.548.205	1.803.035.905	211.512.300	Favorable
	Jumlah	15.993.637.901	19.475.577.938	-3.481.940.037	Unfavorable
D	Biaya Pemeliharaan				
	Gaji dan Biaya Sosial Karyawan	648.676.584	531.869.666	116.806.918	Favorable
	Timbangan/Alat Ukur	139.740.000	68.443.500	71.296.500	Favorable
	Instalasi Pembangkit Tenaga	77.864.760	232.803.300	-154.938.540	Unfavorable
	Instalasi Pompa	161.938.475	142.484.300	19.454.175	Favorable
	Pipa Saluran Minyak	285.424.855	25.275.100	260.149.755	Favorable
	Instalasi Tangki	53.261.120	60.616.958	-7.355.838	Unfavorable

	Timbun				
	Lain-lain	74.542.620	24.918.353	49.624.267	Favorable
	Pemeliharaan Expedisi & Pergudangan	27.864.300	46.172.800	-18.308.500	Unfavorable
	Sub Total	1.469.312.714	1.132.583.977	336.728.737	Favorable
	Jumlah	17.462.950.615	20.608.161.915	-3.145.211.300	Unfavorable
E	Biaya Penyusutan	-	736.785.540		
	Jumlah	25.633.563.540	28.001.446.314	-2.367.882.774	Unfavorable
F	Biaya/Pendapatan Lain-lain				
	Biaya Feasibility Study (FS)	-	-	-	
	Biaya Audit	-	-	-	
	Biaya Piutang Ragu-ragu	-	-	-	
	Denda Pajak	-	-	-	
	Biaya Hari-hari Besar/ Biaya Lain-lain	-	-	-	
	Pph. Jasa Giro	-	-	-	
	Biaya Penghapusan Aktiva	-	2.419.131	-	
	Pendapatan Lain-lain	-	(562.000)	-	
	Pendapatan Jasa Giro/Deposito	(333.552)	(220.717)		
	Sub Total	(333.552)	1.636.414		
	Jumlah	25.633.229.988	28.003.082.728	-2.369.852.740	Unfavorable

Dari data diatas terlihat anggaran dan realisasi biaya operasional pada tahun 2012 terjadi selisih tidak menguntungkan (Unfavorabel) pada tahun 2012 total biaya yang dianggarkan Rp. 25.633.229.988 sedangkan realisasi sebesar Rp. 28.003.082.728, sehingga mengalami kenaikan sebesar Rp. 2.369.852.740 dengan mencapai 9,24%. Hal ini disebabkan oleh tidak terpenuhinya pasokan CPO.

C. Pembahasan

1. Analisis Daftar Biaya Operasional Tahun 2010, 2011, dan 2012

Berdasarkan hasil perbandingan daftar biaya dan realisasi anggaran biaya operasional tahun 2010, 2011 dan 2012, maka penulis dapat menyimpulkan hal-hal sebagai berikut :

Tahun 2010

Berdasarkan hasil perbandingan daftar biaya dan realisasi tahun 2010, maka dapat disimpulkan :

- Seperti yang terlihat dalam tabel biaya dan realisasi pada tahun 2010, maka dapat disimpulkan bahwa manajer pusat biaya PT. Sarana Agro Nusantara Medan tidak mencapai target, dimana jumlah realisasinya lebih besar dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan oleh manajer pusat biaya. Namun, pada tahun 2010 realisasi yang terjadi masih dalam batas kewajaran diatas standar perusahaan yaitu 1,22 %. Tidak tercapainya target biaya selama tahun 2010 disebabkan karena naiknya harga BBM Solar dari pemerintah.

Tahun 2011

- Sedangkan berdasarkan hasil tabel biaya dan realisasi pada tahun 2011, dapat disimpulkan bahwa manajer pusat biaya tidak mencapai target, dilihat dari besarnya realisasi yang dikeluarkan dari anggaran yang telah ditetapkan oleh manajer pusat biaya dengan melebihi batas standar perusahaan yaitu 6,76 % sehingga perusahaan mengalami kerugian yang

cukup besar hal disebabkan oleh karena naiknya harga BBM Solar dari pemerintah.

Tahun 2012

- Jika dilihat dari hasil tabel biaya dan realisasi pada tahun 2012, manajer telah menetapkan anggaran biaya sebesar Rp. 25.633.229.988 namun realisasi biaya yang dikeluarkan pada tahun 2012 sebesar Rp. 28.003.082.728 sehingga menimbulkan selisih yang sangat tidak menguntungkan sebesar Rp. (2.369.852.740) yang telah melebihi batas standar perusahaan yaitu 9,24 %. Tidak tercapainya anggaran biaya tahun 2012 tersebut disebabkan tidak terpenuhinya pasokan CPO.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan informasi akuntansi pertanggungjawaban telah dapat berfungsi sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat biaya. Hal ini dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran dan realisasi biaya selama satu periode. Jika realisasi biaya lebih besar daripada anggaran dapat disimpulkan bahwa kinerja manajer masih kurang baik karena belum mampu mencapai target, begitu juga sebaliknya. Dari selisih yang timbul antara anggaran dan realisasi biaya dilakukan analisis lebih lanjut untuk mencari tahu sebab-sebab terjadinya selisih dan dijadikan dasar evaluasi untuk menilai kinerja manajer pusat biaya.
2. Berdasarkan selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasi biaya, manajer telah mempertanggungjawabkan hasil kinerjanya dengan mencari tahu penyebab-penyebab terjadinya selisih tersebut.

B. Saran

Selain dari kesimpulan yang telah dikemukakan diatas, adapun saran yang penulis berikan sebagai bahan masukan bagi perusahaan yaitu :

1. Berkaitan dengan pemberian reward dan punishment, sebaiknya perusahaan memberikan penghargaan ataupun bonus atau prestasi yang dicapai oleh manajer agar manajer lebih

termotivasi. Begitu juga apabila manajer tidak dapat mencapai target, sebaiknya punishment yang diberikan tidak hanya berupa teguran saja melainkan penurunan jabatan. Hal ini dimaksudkan agar dapat meningkatkan kesadaran para manajer untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik.

2. Agar target biaya operasional perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan, sebaiknya perusahaan lebih meningkatkan biaya operasional untuk menghindari adanya kenaikan bbm solar dari pemerintah.