

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
DALAM MENILAI KINERJA MANAJER PUSAT LABA PADA
PT. MESTIKA MANDIRI MEDAN**

SKRIPSI

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



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

**NAMA : DEVA NUGRAHA DWI SEPTIAN
NPM : 1405170695
Program Studi : AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
M E D A N
2 0 1 9**

ABSTRAK

DEVA NUGRAHA DWI SEPTIAN, NPM : 1405170695. Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba Pada PT. Mestika Mandiri Medan. Skripsi, tahun 2019.

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba serta untuk mengetahui penyebab terjadinya realisasi laba yang diperoleh tidak mencapai target yang dianggarkan perusahaan. Sedangkan rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu Bagaimana pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba?, dan apakah faktor penyebab tidak mencapai target laba perusahaan?. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah studi dokumentasi dan wawancara, sedangkan teknik analisis data yang digunakan yaitu metode analisis deskriptif. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba dalam penilaian kinerja manajer pada PT. Mestika Mandiri Medan masih belum dilaksanakan secara maksimal, hal ini diketahui terjadi selisih yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2013 sampai tahun 2018 yang berkisar 2,04 % sampai 25,14%. Selain itu akuntansi pertanggungjawaban pusat laba dalam penilaian kinerja manajer pada PT. Mestika Mandiri Medan masih belum dilaksanakan secara maksimal dimana perolehan laba bersih secara keseluruhan dari tahun 2013 sampai tahun 2018 ternyata memberikan perolehan laba yang belum sesuai target bagi perusahaan.

Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban dan Kinerja Manajer Pusat Laba

KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan anugerahNya dan segala kenikmatan yang luar biasa banyaknya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba Pada PT. Mestika Mandiri Medan”** yang ditujukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) Akuntansi, pada program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis - Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Shalawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa kita ke zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya sehingga skripsi dapat terselesaikan kepada Ayahanda Isianto dan Ibunda tercinta Rosanti A.N. yang telah mengasuh dan membesarkan penulis dengan rasa cinta dan kasih sayang, yang memberikan dorongan selama penulis menjalani pendidikan dan hanya doa yang dapat penulis panjatkan ke Hadirat Allah SWT, semoga kelak penulis menjadi manusia yang berguna bagi agama, keluarga, dan seluruh masyarakat. Juga buat kakakku Devi Kurnia Safitri Irsan serta adkku tersayang Dita Chania Tri Irsan serta seluruh Keluarga Besar yang memberikan motivasi dan semangat bagi peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak H. Januri, SE, MM, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Ade Gunawan, SE, M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Fitriani Saragih, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Zulia Hanum, SE, M.Si selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Dr. Widya Astuti, SE, M.Si selaku Pembimbing skripsi ini, atas waktunya dalam membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun skripsi ini.
8. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Buat sahabatku Revani Balqis, Fuad, Habibi, Fajar, Novi dan sahabat lainnya yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu yang telah banyak memberikan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhirnya penulis mengharapkan skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dengan bantuan yang telah peneliti dapatkan dari para pihak yang turut membantu dalam penyelesaian skripsi ini, akhirnya dengan menyerahkan diri dan senantiasa memohon petunjuk serta perlindungan dari Allah SWT semoga amalan dan

perbuatan baik tersebut mendapat imbalan yang baik pula. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufik dan hidayah-Nya pada kita semua serta memberikan keselamatan dunia dan akhirat, Aamiin.

Medan, September 2019
Penulis

DEVA NUGRAHA DWI SEPTIAN
1405170695

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	5
C. Rumusan Masalah.....	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
BAB II : LANDASAN TEORI	
A. Uraian Teoritis.....	7
1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.....	7
2. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban.....	11
3. Sistem Pelaporan Dalam Akuntansi Pertanggungjawaban.....	14
4. Kriteria Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pertanggung Jawaban.....	17
5. Penilaian Kinerja Keuangan.....	19
6. Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba.....	21
B. Penelitian Terdahulu.....	25
C. Kerangka Berfikir.....	26

BAB III : METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian.....	28
B. Definisi Operasional Variabel Penelitian	28
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	30
D. Jenis dan Sumber Data	31
E. Teknik Pengumpulan Data.....	31
F. Teknik Analisis Data	32

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian.....	33
1. Anggaran dan Realisasi Perolehan Laba Bersih PT. Mestika Mandiri Medan	33
2. Pemanfaatan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba	37
B. Pembahasan.....	41
1. Pemanfaatan Akuntansi Pertanggung-jawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba.....	41
2. Penyebab Tidak Mencapai Target Laba Perusahaan.....	45

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	51
B. Saran	51

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 : Anggaran dan Realisasi Laba PT. Mestika Mandiri Medan Tahun 2013 sampai Tahun 2018.....	3
Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel 3.1 : Kisi-kisi Wawancara.....	29
Tabel 3.2 : Jadwal Penelitian.....	30
Tabel 4.1 : Data Laporan Laba Rugi PT. Mestika Mandiri Medan tahun 2013 sampai 2018.....	36
Tabel 4.2 : Data Perolehan Laba PT. Mestika Mandiri Medan Tahun 2013 sampai Tahun 2018.....	46

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Kerangka Berfikir.....	27
-------------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan yang terjadi di dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya, 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.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari akuntansi manajemen yang berkaitan dengan pertanggungjawaban dalam pengelolaan aktiva, pendapatan, laba dan laba yang dibutuhkan dengan manajer yang bertanggung jawab atas pertanggung jawaban dan dibantu divisi akuntansi yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan atau bulanan. Pada hakekatnya pelaporan pusat pertanggung jawaban menyajikan informasi untuk pengawasan manajemen yang terdiri dari seperangkat laporan yang saling berhubungan yang disediakan bagi para manajer.

Akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur prestasi manajer pusat laba adalah informasi akuntansi pertanggungjawaban pusat laba masa lalu. Akuntansi pertanggungjawaban pusat laba yang berupa informasi perolehan laba masa lalu bermanfaat sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan memotivasi manajer pusat laba. Informasi perolehan

laba memberikan ukuran berapa jumlah pendapatan yang diperoleh, sedangkan jumlah laba yang memberikan ukuran penghematan laba yang diperoleh dengan adanya perolehan pendapatan yang didasarkan pada pertimbangan kenaikan produktivitas, manajemen memerlukan informasi akuntansi pertanggung jawaban yang berupa pendapatan dan biaya. Untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dilihat dengan membandingkan anggaran dengan realisasi perolehan laba bersih, maka penilaian kinerja manajer dalam akuntansi pertanggungjawaban pusat laba dapat diukur dengan membandingkan jumlah perolehan laba yang sebenarnya dengan laba yang dianggarkan (Machfoedz, 2010). Perusahaan di dalam proses dan perencanaan kegiatannya membutuhkan informasi akuntansi pertanggungjawaban dari manajer pusat laba, dalam hal ini mengenai realisasi laba bersih yang diperoleh.

Demikian juga dengan PT. Mestika Mandiri Medan yang dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba bertujuan untuk meningkatkan kinerja manajer. Adapun penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba dilakukan dengan membandingkan anggaran perolehan laba dengan realisasinya, dimana apabila anggaran laba lebih kecil dibandingkan dengan realisasi laba maka menunjukkan kinerja manajer pusat laba sudah baik. Selain itu berdasarkan ketentuan dari perusahaan diketahui apabila selisih kurang antara anggaran dan realisasi dibawah 5 %, dalam arti besarnya jumlah anggaran laba lebih besar dibandingkan realisasi laba antara 0 – 5 % maka hal tersebut menunjukkan pengelolaan pertanggungjawaban pusat laba masih dalam kategori baik, tetapi apabila terjadi selisih yang cukup besar, dalam arti jumlah anggaran laba lebih

besar dibandingkan dengan realisasi yang besarnya melebihi 5 % maka hal tersebut menunjukkan pertanggungjawaban pusat laba oleh manajer keuangan dalam kategori yang kurang baik. Berdasarkan laporan keuangan tahun 2013 sampai tahun 2018 menunjukkan fenomena masih terjadinya selisih yang cukup besar dari anggaran perolehan laba perusahaan yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah realisasi perolehan laba. Hal ini memberikan kesan bahwa kinerja pusat laba yang dalam hal ini manajer keuangan dalam mengelola keuangan kurang baik dan tidak dilakukan perbaikan selama 6 tahun tersebut. Laba bersih pada PT. Mestika Mandiri Medan merupakan laba yang diperoleh setelah dikurangi dengan pajak penghasilan (PPh) dan bunga. Untuk jelasnya berikut akan disajikan data penelitian berdasarkan laporan keuangan dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2018.

Tabel I-1
 Anggaran dan Realisasi Laba PT. Mestika Mandiri Medan
 Tahun 2013 sampai Tahun 2018

Tahun	Anggaran Laba Bersih	Realisasi Laba Bersih	Selisih	%
2013	2.538.566	2.672.175	133.609	5,26
2014	186.493.545	139.612.900	(46.880.645)	(25,14)
2015	309.691.788	283.619.400	(26.072.388)	(8,42)
2016	346.681.370	353.756.500	7.075.130	2,04
2017	601.619.096	565.479.900	(36.139.196)	(6,01)
2018	795.650.450	698.552.500	(97.097.950)	(13,89)

Sumber : PT. Mestika Mandiri Medan, 2019.

Berdasarkan data dapat diketahui bahwa perolehan laba yang dianggarkan ternyata lebih besar dibandingkan dengan realisasinya. Dimana realisasi laba yang diperoleh pada tahun 2013, 2015, 2016, 2017 dan 2018 tidak mencapai target yang dianggarkan perusahaan. Dimana manajer pusat laba diberikan peran merencanakan laba dan pendapatan agar diperoleh laba yang sesuai dengan yang diharapkan, yang disajikan dalam bentuk anggaran.

Dengan tidak tercapainya jumlah laba yang dianggarkan dalam realisasinya, hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajer pusat laba yang bertanggungjawab terhadap pengelolaan laba dalam mengelola keuangan belum maksimal. Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga manajer keuangan perlu mengambil kebijakan agar laba yang ditargetkan sesuai dengan yang diperoleh (Mulyadi, 2012).

Penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa analisis penerapan informasi akuntansi pertanggung jawaban pusat laba telah diterapkan dengan baik terlihat dari kecilnya selisih antara anggaran dan realisasi laba perusahaan (Astuti, 2012). Selain itu juga penelitian yang menyimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban sangat berperan penting terhadap profitabilitas dengan *good corporate governance* sebagai variabel moderating (Fadhila, 2017).

Demikian pentingnya akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer pusat laba, maka penulis mengadakan penelitian dengan judul **Analisis**

Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba Pada PT. Mestika Mandiri Medan.

B. Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah dari penelitian ini adalah :

1. Adanya selisih anggaran dan realisasi perolehan laba yang cukup besar dari tahun 2013 sampai tahun 2018.
2. Perolehan laba yang dianggarkan tidak sesuai dengan realisasinya, dimana realisasi laba yang tidak mencapai target yang dianggarkan perusahaan dengan persentase mencapai 25,14% .

C. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba?.
2. Apakah faktor penyebab tidak mencapai target laba perusahaan?.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan yaitu :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba.
- b. Untuk mengetahui penyebab terjadinya realisasi laba yang diperoleh tidak mencapai target yang dianggarkan perusahaan.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagi Peneliti, menambah pengalaman penulis tentang analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba pada PT. Mestika Mandiri Medan.
- b. Bagi Alumni, sebagai bahan masukan bagi pihak kampus yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam memecahkan masalah yang sedang dihadapi berkaitan dengan kerjasama dengan pihak perusahaan.
- c. Bagi Perusahaan, untuk perbaikan kinerja keuangan dimasa mendatang.
- d. Bagi Peneliti lain, dapat dijadikan sebagai dasar perbandingan bagi peneliti lain yang meneliti masalah yang sama.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian penting dalam proses pengendalian manajemen karena akuntansi pertanggungjawaban menekankan hubungan antara informasi keuangan dengan manajer untuk merencanakan anggaran. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi aktiva, pendapatan dan atau laba yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggung jawaban tertentu. Dalam penyusunan anggaran, setiap manajer dalam organisasi merencanakan aktiva, pendapatan, dan atau laba 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 pertanggung jawaban dengan demikian merupakan dasar menganalisis kinerja manajer dan sekaligus untuk memotivsi para manajer dalam pelaksanaan rencana mereka yang dituangkan dalam anggaran masing-masing.

Dalam pembahasan akuntansi pertanggung jawaban ini, akuntansi dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh tiap-tiap manajer. Akuntansi pertanggung jawaban merupakan aktiva, pendapatan dan atau laba yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap pusat pertanggung jawaban tertentu. Informasi ini dapat berupa informasi historis yang

berupa aktiva, pendapatan dan atau laba masa lalu dan dapat pula berupa informasi masa yang akan datang

Akuntansi pertanggung jawaban merupakan keluaran sistem akuntansi pertanggung jawaban. Pada hakikatnya akuntansi pertanggung jawaban adalah aspek sistem pengendalian manajemen, yang berkaitan dengan pemberian informasi untuk memudahkan manajemen mengendalikan kegiatan operasional dan mengevaluasi prestasi (Gudono, 2010).

Pusat pertanggungjawaban adalah bagian dari organisasi yang dikepalai oleh manajer yang bertanggung jawab. Dalam kaitan ini, suatu organisasi kita umpamakan sebagai kumpulan dari beberapa pusat pertanggung jawaban yang digambarkan sebagai kotak-kotak dalam bagan organisasi. Akuntansi pertanggung jawaban adalah bentuk akuntansi khusus yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja segmen bisnis (Anthony & Govindarajan, 2011).

Akuntansi pertanggung jawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggung jawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan laba tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan (Horngren, 2010).

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggung jawaban 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 laba 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 pertanggung jawaban.

Pusat pertanggung jawaban dapat dibagi 4 (empat) tipe (Mulyadi, 2011) yaitu :

- a. Pusat Biaya
- b. Pusat Pendapatan
- c. Pusat Laba
- d. Pusat Investasi.

Untuk lebih jelasnya berikut akan dijelaskan pembagian pusat pertanggung jawaban secara satu persatu.

- a. Pusat Biaya

Pusat laba adalah bagian yang manajernya diukur prestasi dengan membandingkan antara pengeluaran laba yang dianggarkan dengan realisasi pengeluaran laba 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 laba yang ada.

c. Pusat Laba

Pusat laba adalah bagian yang manajernya diukur prestasi dengan banyaknya laba yang diperoleh dari penghasilan setelah dikurangi dengan laba 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 pertanggung jawaban pada dasarnya diciptakan untuk mencapai suatu sasaran tertentu, baik hal itu merupakan sasaran tunggal ataupun 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 pertanggung jawaban 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.

2. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

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

Akuntansi pertanggung jawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat dalam penyusunan anggaran dan informasi masa lalu bermanfaat untuk menilai kinerja pusat pertanggung jawaban dan memotivasi manajer tersebut (Mulyadi, 2011). Dari kutipan diatas dapat dikemukakan bahwa manfaat dari informasi akuntansi pertanggung jawaban ada 3 (tiga) yaitu menyusun anggaran, menilai prestasi manajer dan memotivasi manajer.

Berikut penjelasan ketiga manfaat dari akuntansi pertanggung jawaban tersebut.

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 pertanggung jawaban, yang mengukur nilai sumber daya yang disediakan selama tahun anggaran.

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 (Mulyadi, 2011).

Dengan demikian, anggaran berisi informasi akuntansi pertanggung jawaban yang mengukur nilai sumber daya disediakan selama tahun anggaran bagi manajer yang diberi peran untuk mencapai sasaran yang mencakup jangka panjang waktu satu tahun.

b. Menilai prestasi manajer

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

Dengan demikian, informasi akuntansi pertanggung jawaban 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 pertanggung jawaban 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 pertanggung jawaban berdampak terhadap motivasi melalui nilai penghargaan. Informasi akuntansi pertanggung jawaban digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Jika struktur penghargaan sebagian besar didasarkan atas informasi akuntansi, manajer akan memperoleh kepuasan. Kepuasan manajer atas penghargaan

yang diterimanya dipengaruhi oleh penilaian manajer atas kepantasan tersebut. Tinggi rendahnya kepuasan manajer atas penghargaan yang diterimanya berdampak atas tinggi rendahnya nilai penghargaan. Faktor yang terakhir ini berdampak terhadap motivasi manajer untuk berusaha.

3. Sistem Pelaporan Dalam Akuntansi Pertanggungjawaban

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 pertanggung jawaban merupakan suatu alat pertanggung jawaban bagi tiap-tiap pusat pertanggung jawaban yang bersangkutan. Laporan kepada berbagai tingkat manajemen dapat dibagi atas laporan kerja dan laporan informasi. Pemisahan yang jelas karena masing-masing mempunyai tujuan dan sasaran yang berbeda. Laporan pertanggung jawaban pelaksanaan kerja mempunyai dua tujuan (Matz & Usry, 2010) yaitu:

- 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 utnuak mengambil tindakan langsung yang diperlukan guna memperbaiki pelaksanaan kerja.

Laporan disusun dengan maksud agar para manajer dapat memperoleh informasi yang relevan dengan bidang mereka, walaupun tidak perlu berkaitan langsung dengan tanggung jawab spesifikitas prestasi mereka. Laporan 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 karena adanya kebutuhan langsung dan mendesak agar perusahaan berjalan sebagaimana mestinya. Laporan akuntansi pertanggung jawaban disusun dengan dasar (Mulyadi, 2011) sebagai berikut :

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

Laporan yang dihasilkan oleh fungsi akuntansi pendapatan dan laba pada perusahaan (Matz & Usry, 2010) yaitu :

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

Dalam merancang sistem pelaporan pertanggung jawaban, 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 karena adanya kebutuhan langsung dan mendesak agar perusahaan berjalan sebagaimana mestinya. Akan tetapi untuk jangka panjang, laporan yang berkaitan dengan kemajuan dan pertumbuhan usaha juga penting.

Tujuan dari laporan pertanggung jawaban pusat laba adalah mendorong para manajer untuk meningkatkan pendapatan atau laba dengan sumber data atau laba yang ada. Dengan demikian bahwa laporan pertanggungjawaban laba mempunyai dua pertanggung jawaban yaitu terhadap laba dan juga terhadap pendapatan. Dalam mempertanggung jawabkan pendapatan manajer harus meningkatkannya dengan modal yang ada dan dalam mempertanggung jawabkan laba 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 aktual 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 diperingan 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. Laporan harus berlandaskan pada mutu dan ciri-ciri pokok (Matz & Usry, 2010) 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 di atas dapat disimpulkan bahwa suatu laporan yang baik adalah apabila laporan tersebut memenuhi kriteria atau ciri-ciri pokok yang tersedia di atas.

4. 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 mengaktifkan semua sumber daya yang dimilikinya. Kinerja adalah suatu tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan (pengalaman dan kesungguhan) serta waktu (Horngren, 2010). Dari pengertian kinerja di atas 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.

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2011). Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik dari hasil kinerja pada waktunya atas penghargaan. Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk (Mulyadi, 2011) :

- 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 menejer.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap, (Mulyadi, 2011)

yaitu :

- a. Tahap persiapan ada tiga tahap rinci
 - 1). Penentuan daerah pertanggung jawaban dan manejer yang bertanggung jawab
 - 2). Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.
 - 3). Pengukuran kinerja sesungguhnya .
- b. Tahap penilaian terdiri dari empat rinci
 - 1). Pembandingan 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.
 - 4). Untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

5. Penilaian Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan adalah alat untuk mengukur prestasi kerja keuangan perusahaan melalui struktur permodalannya. Tolak ukur yang digunakan dalam kinerja keuangan tergantung pada posisi perusahaan. Penilaian kinerja keuangan perusahaan harus diketahui output maupun input. Output adalah hasil dari suatu kerja karyawan, sedangkan input adalah hasil dari suatu keterampilan yang digunakan untuk mendapatkan hasil.

Salah satu tujuan terpenting dalam pengukuran kinerja adalah untuk menilai apakah tujuan yang telah ditetapkan perusahaan telah tercapai, sehingga kepentingan investor, kreditor dan pemegang saham dapat terpenuhi serta pengukuran kinerja dapat mempengaruhi perilaku pengambilan keputusan dalam perusahaan. Untuk itu, analisis laporan keuangan umumnya dilakukan sebagai pengukur kinerja keuangan perusahaan.

Oleh sebab itu, manajemen perusahaan perlu menyesuaikan kondisi perusahaan dengan alat ukur penilaian kinerja serta tujuan dari pengukuran kinerja keuangan perusahaan. Pengertian kinerja keuangan secara umum adalah suatu tingkat keberhasilan yang dicapai suatu perusahaan dalam mengelola keuangan yang dimiliki perusahaan tersebut hingga diperoleh hasil pengelolaan yang baik.

Penilaian kinerja keuangan adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional, suatu organisasi, bagian organisasi dan keuangannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2011).

Tujuan perusahaan yang berada pada masa yang akan datang penuh ketidakpastian. Untuk itulah salah satu yang dapat dilakukan dan digunakan untuk memperkecil ketidakpastian tersebut adalah menilai kinerja keuangan dan kemudian digunakan sebagai alat untuk memprediksi dan alat untuk pertimbangan dalam pengambilan keputusan keuangan, manajemen juga dapat melihat prestasi kerjanya sendiri sehingga dimungkinkan memperbaiki kelemahan atau meningkatkan produktivitasnya.

Penilaian kinerja keuangan dimanfaatkan oleh manajemen untuk (Mulyadi, 2011) :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui efisiensi keuangan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan keuangan.
3. Menyediakan suatu dasar bagi perusahaan untuk menentukan kondisi keuangan yang diharapkan dimasa mendatang.

Penilaian kinerja keuangann yang merupakan proses penilaian atau hasil penilaian akan memberikan manfaat yang sangat besar, karena dengan adanya hal tersebut menempatkan kegiatan yang tepat agar nantinya akan memberikan keuntungan yang diharapkan perusahaan (Munawir, 2012).

Dari definisi tersebut diatas diketahui bahwa kinerja keuangan sangat berhubungan dengan pengelolaan keuangan dan hasil operasi perusahaan. Kinerja keuangan perusahaan menjelaskan tentang kemampuan perusahaan untuk melunasi hutang, baik hutang jangka panjang maupun hutang jangka pendek serta kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba yang besar.

6. Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba

a. Pengertian Pusat Laba

Sebuah organisasi mengukur kinerjanya adalah dengan semakin tinggi laba, maka kinerja perusahaan dinilai semakin baik. Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang keluaran (*output*)nya maupun masukan (*input*)nya diukur dalam satuan moneter, sehingga laba dapat diukur. Laba adalah selisih antara pendapatan dengan beban. Setiap perusahaan bertujuan untuk mencapai tingkat laba yang memuaskan. Pusat laba bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut dan menjadi tolok ukur kinerja pimpinan pusat laba (Sumarsan, 2017).

Pusat laba memberikan pusat pertanggungjawaban yang paling adil untuk diterapkan di dalam setiap perusahaan dibandingkan dengan pusat pendapatan maupun pusat biaya. Jadi pusat laba adalah jenis pusat pertanggungjawaban yang terbaik, akan tetapi pusat laba juga memiliki kelemahan. Kelemahan dari pusat laba adalah munculnya perselisihan antara unit bisnis mengenai harga transfer produk dan adanya kepentingan manajer unit bisnis untuk lebih memfokuskan laba jangka pendek terkait dengan penilaian kinerjanya. Untuk dapat mengecilkkan akibat dari kelemahan-kelemahan itu, diperlukan pengendalian dan koordinasi yang baik oleh manajemen puncak sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

b. Manfaat Pusat Laba

Perusahaan yang menggunakan pusat laba memiliki manfaat dan keunggulan (Sumarsan, 2017) seperti berikut ini :

1. Pusat laba mengharuskan disiplin atas identifikasi dan penyelesaian masalah. Manajemen wajib mempelajari semua aspek bisnis dalam mengembangkan pusat laba unit bisnis/divisi. Hal ini memungkinkan adanya kesempatan untuk menilai kembali setiap kegiatan dan memeriksa kembali kebijakan dan program.
2. Pusat laba menyediakan pengarahan ke semua tingkatan manajemen. Hal ini membantu mengembangkan kesadaran akan laba di seluruh lapisan organisasi dan merangsang kesadaran akan laba serta efisiensi laba.

c. Kinerja Manajer Pusat Laba

Menjadikan unit organisasi sebagai pusat laba dapat memberikan manfaat (Halim & Supomo, 2012) sebagai berikut:

1. Kualitas keputusan dapat meningkat karena keputusan tersebut dibuat oleh para manajer yang paling dekat dengan titik keputusan.
2. Kecepatan dari pengambilan keputusan operasional dapat meningkat karena tidak perlu mendapat persetujuan terlebih dahulu dari kantor pusat.
3. Manajemen kantor pusat bebas dari pengambilan keputusan harian sehingga dapat berkonsentrasi pada hal-hal yang lebih luas.
4. Manajer karena tunduk pada hanya sedikit batasan dari korporat, lebih bebas untuk menggunakan imajinasi dan inisiatifnya.
5. Karena pusat-pusat laba serupa dengan perusahaan yang independen, maka pusat laba memberikan tempat pelatihan yang sempurna bagi manajemen umum. Para manajer mendapatkan pengalaman dalam mengelola seluruh area

fungsional, dan manajemen yang lebih tinggi mendapatkan kesempatan untuk mengevaluasi potensi pekerjaan yang tingkatannya lebih tinggi

6. Kesadaran laba dapat ditingkatkan karena para manajer yang bertanggung jawab atas laba yang akan selalu mencari cara untuk meningkatkan labanya. (seorang manajer yang bertanggung jawab untuk kegiatan pemasaran, misalnya, cenderung untuk menyetujui pengeluaran promosi yang dapat meningkatkan penjualan, sama halnya seperti manajer yang bertanggung jawab atas laba yang akan termotivasi untuk membuat promosi yang akan meningkatkan laba)
7. Pusat laba memberikan informasi yang siap pakai bagi manajemen puncak (*top management*) mengenai profitabilitas dari komponen-komponen individual perusahaan.
8. Karena keluaran (*output*) yang dihasilkan telah siap pakai, maka pusat laba sangat responsif terhadap tekanan untuk meningkatkan kinerja kompetitifnya.

d. Akuntansi Pertanggungjawaban dan Kinerja Manajer Pusat laba

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang akan dicapai, salah satunya perusahaan menginginkan laba yang maksimal. Dengan memperoleh laba yang maksimal, maka perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dan dapat terus berkembang serta memberikan pengembalian yang menguntungkan bagi para pemiliknya. Cara untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut adalah dengan senantiasa meningkatkan kinerja karyawan, khususnya manajer. Manajer membutuhkan informasi akuntansi pertanggungjawaban untuk membantu

kinerjanya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya.

Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan/atau biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab. Setiap manajer diberi peran untuk mencapai sebagian sasaran perusahaan dan memungkinkan pelaksanaan peran, kepada setiap manajer yang diberi peran dialokasikan berbagai 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 anggaran dan laporan pertanggungjawaban yang digunakan untuk menilai kinerjanya 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. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer pusat laba.

B. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu sehubungan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mengukur kinerja manajer pusat laba akan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 2-1
Penelitian Terdahulu

Nama	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Uraian
Denny (2008), Fakultas Ekonomi - Universitas Sumatera Utara.	Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Pada Rumah Sakit Sari Mutiara Medan	Informasi Akuntansi Pertanggung jawaban, Anggaran Laba dan Realisasi Laba	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan informasi akuntansi pertanggung jawaban pusat laba dalam mengukur kinerja keuangan Pada Rumah Sakit Sari Mutiara Medan telah memadai.
Raymond (2012), Fakultas Ekonomi - Universitas Sumatera Utara.	Analisis Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Pada PT. Musim Mas Medan	Anggaran Laba dan Realisasi Biaya	Analisis penerapan informasi akuntansi pertanggung jawaban pusat laba telah diterapkan dengan baik pada PT. Musim Mas Medan, terlihat dari kecilnya selisih antara anggaran dan realisasi laba perusahaan.
Yogi Setiyo Langgeng dan Endang Dwi Retnani (2014). Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya	Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Laba	Informasi Akuntansi Pertanggung jawaban dan Pusat Laba	Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa penerapan informasi akuntansi pertanggung jawaban pada PT. Bangun Kubah Sarana sudah cukup memadai walaupun masih ada sedikit kekurangan.
Chotimah, Sulistyو dan Rita Indah Mustikowati	Analisis Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Ukur	Informasi Akuntansi Pertanggung jawaban dan	Penerapan informasi akuntansi pertanggung jawaban pada KSU Dhanadyaksa Jatim telah

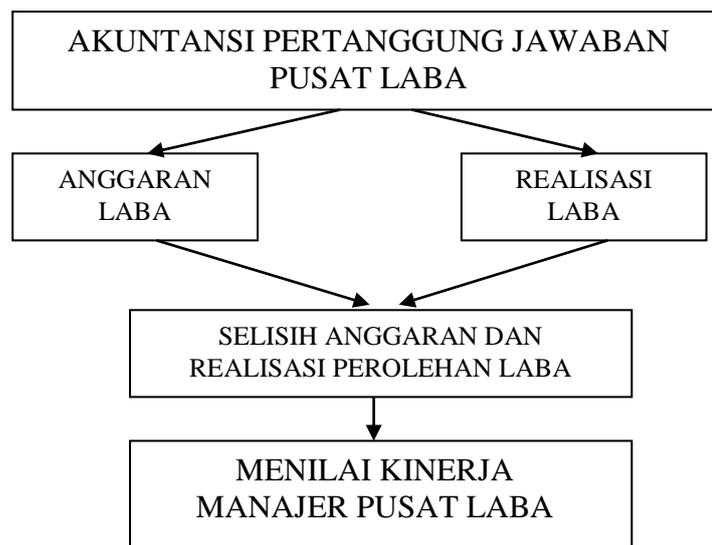
(2014). Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kanjuruhan, Malang	Kinerja Manajerial Pada KSU Dhanadyaksa Jatim	Kinerja Manajerial	memadai, hal ini bisa dilihat dari syarat-syarat akuntansi pertanggung jawaban yang telah diterapkan dengan baik yang berupa adanya struktur organisasi, penyusunan anggaran yang menggunakan metode <i>bottom up</i> , pemisahan laba terkendali dan tidak terkendali.
Stefanly M P Mengko Dan Victorina Z Tirayoh (2015). Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi Manado	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Laba Pada PT Gotrans Logistic Cabang Manado	Akuntansi Pertanggung jawaban dan Pengendalian Laba	Penerapan informasi akuntansi pertanggung jawaban di perusahaan belum memadai karena salah satu syarat akuntansi pertanggungjawaban yaitu pemisahan laba terkendali dan laba tidak terkendali belum diterapkan dalam penyusunan anggaran perusahaan.

C. Kerangka Berfikir

Informasi akuntansi pertanggung jawaban merupakan aktiva, pendapatan dan laba yang dibutuhkan dengan manajer yang bertanggung jawab atas pertanggung jawaban dan dibantu divisi akuntansi yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan atau bulanan. Informasi akuntansi pertanggung jawaban yang digunakan untuk mengukur prestasi manajer pusat laba adalah informasi akuntansi pertanggung jawaban pusat laba masa lalu. Informasi akuntansi pertanggungjawaban pusat laba yang berupa informasi laba masa lalu bermanfaat sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan memotivasi manajer pusat laba.

Penelitian yang menyimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja keuangan pada PT. Bakrie Sumatera Plantations, Tbk (Hanum, 2018). Selanjutnya penelitian yang menyimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban telah digunakan sebagai alat bantu dalam menilai kinerja keuangan perusahaan pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan (Saragih, 2013).

Informasi laba memberikan ukuran berapa jumlah laba yang akan diperoleh, sedangkan laba memberikan ukuran penghematan laba yang diperoleh dengan adanya perolehan laba yang didasarkan pada pertimbangan kenaikan produktivitas, manajemen memerlukan informasi akuntansi pertanggung jawaban yang berupa pendapatan dan biaya.



Gambar 2-1
Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan penelitian yaitu pendekatan deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui penerapan variabel yang diteliti sehingga diperoleh kesimpulan yang berlaku secara umum (Sugiyono, 2012).

B. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Adapun definisi operasional dari variabel penelitian adalah sebagai berikut :

1. Akuntansi pertanggung jawaban pusat laba merupakan informasi yang digunakan untuk mengukur prestasi manajer pusat laba adalah akuntansi pertanggung jawaban pusat laba yang bermanfaat sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan memotivasi manajer pusat laba (Mulyadi, 2011).
2. Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2011).

3. Pusat laba yaitu pusat pertanggungjawaban yang keluaran (*output*)nya maupun masukan (*input*)nya diukur dalam satuan moneter, sehingga laba dapat diukur (Sumarsan, 2017).

Adapun kisi-kisi wawancara berkaitan dengan analisis akuntansi pertanggungjawaban pusat laba dalam penilaian kinerja manajer dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1
Kisi-kisi Wawancara

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	No. Pertanyaan
Akuntansi pertanggung jawaban pusat laba.	Akuntansi pertanggungjawaban pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang keluaran (<i>output</i>)nya maupun masukan (<i>input</i>)nya diukur dalam satuan moneter, sehingga laba dapat diukur yang bertujuan untuk menjadi tolak ukur kinerja pimpinan pusat laba.	1. Menyusun anggaran	1. Penerapan pusat laba. 2. Dasar akuntansi pertanggung jawaban pusat laba.	1,2
		2. Menilai prestasi manajer	1. Anggaran dan Realisasi perolehan laba laba. 2. Penyebab terjadinya selisih	3,4
		3. Pemasukan manajer	1. Evaluasi yang efektif. 2. Peningkatan perolehan laba 3. Pengoptimalan perolehan realisasi laba	5,6,7

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dalam bentuk keterangan serta dokumen yang diperlukan dalam penelitian sesuai dengan topik penelitian seperti sejarah perusahaan, Laporan Neraca, Laporan Laba Rugi PT. Mestika Mandiri Medan dan sebagainya.

2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian yaitu langsung dari tempat penelitian yang dalam hal ini PT. Mestika Mandiri Medan. Dalam menyelesaikan proposal ini, jenis data yang penulis kumpulkan untuk mendukung variabel penelitian adalah data sekunder yang merupakan data pendukung dari objek penelitian berupa dokumen serta arsip yang bersangkutan dengan penelitian (Sugiyono, 2012).

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang sesuai dengan kebutuhan, penulis menggunakan metode pengumpulan data dengan cara studi dokumentasi yaitu mempelajari dokumen-dokumen yang terkait dengan masalah atau data penelitian berkaitan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan penulis adalah metode analisis deskriptif, yaitu suatu teknik analisis dengan cara mengumpulkan, mengklarifikasi

data yang relevan dengan masalah yang diteliti untuk kemudian mengambil kesimpulan dari hasil yang diteliti. Adapun teknik analisis Deskriptif yang dilakukan yaitu dengan cara :

1. Menelaah hasil wawancara yang diperoleh dari perusahaan tentang akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba.
2. Kajian literatur berupa teori dan hasil penelitian terdahulu.
3. Melakukan analisis dari hasil wawancara dikaitkan dengan teori yang ada.
4. Untuk mengetahui pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba.
5. Melakukan kesimpulan berkaitan hasil analisis yang ada.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Anggaran dan Realisasi Perolehan Laba Bersih PT. Mestika Mandiri Medan

PT. Mestika Mandiri Medan adalah perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang distributor makanan dan minuman dalam kemasan, dimana keseluruhan operasinya melakukan penjualan produk. Pemilik perusahaan bisa melihat bagaimana kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kas yang diterima dan dapat melihat seberapa besar hubungan antara pendapatan dan biaya dalam menghasilkan laba.

Struktur organisasi PT. Mestika Mandiri Medan sudah disusun secara jelas dan baik. Struktur organisasi yang baik artinya memiliki batasan terhadap wewenang dan tanggungjawab yang tegas dan jelas sehingga setiap bagian dengan bagian lain tidak merasa bingung. Hal ini tertuang dalam *Job Description* yang mengacu pada pedoman standar operasional manajemen koperasi simpan pinjam dan unit simpan pinjam koperasi. Pemberian tugas dan tanggungjawab sudah dijelaskan secara rinci kepada setiap bagian. Wewenang yang diberikan manajer kepada karyawan berkaitan dengan beberapa target yang harus dipenuhi, yaitu dalam hal disiplin dan pelayanan yang berkaitan dengan target realisasi anggaran. Karyawan telah melaksanakan wewenang yang diberikan manajer secara profesional disertai dengan upaya yang maksimal.

PT. Mestika Mandiri Medan menggunakan pendekatan *bottom up* dalam menyusun anggaran dimana anggaran disusun terlebih dahulu oleh manajer kemudian diajukan ke tingkat manajemen atas yakni pengurus, kemudian dibahas dalam rapat yang bertujuan untuk mengetahui berapa jumlah dana yang akan dibutuhkan untuk menunjang kegiatan operasional perusahaan. Setelah susunan anggaran disetujui oleh pengurus maka susunan anggaran segera dijalankan.

Salah satu unsur penting dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya laporan pertanggungjawaban dari manajer yang memimpin suatu pusat pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban yang dihasilkan oleh manajer berkaitan dengan perolehan laba bersih yang dianggarkan, realisasi perolehan laba bersih serta selisihnya. Sehingga jika terjadi penyimpangan atau selisih perolehan laba bersih maka manajer harus mempertanggungjawabkannya.

Laba bersih mengukur kemampuan usaha untuk menghasilkan laba dan menjawab pertanyaan bagaimana keberhasilan perusahaan dalam penentuan harga jualnya. Laba bersih memperbesar aktiva perusahaan dan ekuitas perusahaan. Sebelum membahas tentang terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2013 sampai tahun 2017, maka berikut akan dijelaskan berkaitan dengan bidang usaha perusahaan serta anggaran dan realisasi perolehan laba bersih PT. Mestika Mandiri Medan dalam menjalankan usahanya. Dalam perolehan laba bersih perusahaan mengeluarkan biaya-biaya serta mendapatkan pendapatan.

Adapun biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan saat kegunaan operasi berjalan adalah unsur yang sangat dominan dan menentukan guna pencapaian

target yang telah direncanakan. Dalam hal ini perusahaan akan berusaha mengeluarkan biaya sekecil dan seefisien mungkin.

Anggaran perolehan laba bersih dapat dimanfaatkan oleh para manajer pusat biaya sebagai bahan informasi dan pertimbangan untuk mengendalikan biaya yang terjadi pada masing-masing kejadian. Sehingga dengan kebijakan manajemen yang demikian dapat diketahui apakah perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran ditinjau dari segi efisiensi biaya. Efisiensi biaya tersebut akan menggambarkan kinerja yang sesungguhnya untuk tujuan meningkatkan perolehan laba. Berdasarkan data laporan keuangan tahun 2013 sampai dengan tahun 2018 diketahui bahwa terjadi selisih yang cukup besar antara anggaran dan realisasi laba bersih.

Berdasarkan data dapat diketahui bahwa perolehan laba yang dianggarkan ternyata lebih besar dibandingkan dengan realisasinya. Dimana realisasi laba yang diperoleh pada tahun 2013, 2015, 2016 dan 2017 tidak mencapai target yang dianggarkan perusahaan. Dimana manajer pusat laba diberikan peran merencanakan laba dan pendapatan agar diperoleh laba yang sesuai dengan yang diharapkan, yang disajikan dalam bentuk anggaran.

Dengan tidak tercapainya jumlah laba yang dianggarkan dalam realisasinya, hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajer pusat laba yang bertanggungjawab terhadap pengelolaan laba dalam mengelola keuangan belum maksimal. Dengan demikian manajer keuangan perlu mengambil kebijakan tertentu agar laba yang ditargetkan sesuai dengan laba yang diperoleh.

2. Pemanfaatan Akuntansi Pertanggung-jawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba

Pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- a. Perusahaan membentuk bagian pengawasan, yaitu bagian yang mempunyai tugas pokok mengawasi kegiatan perusahaan. Dalam hal kaitannya dengan fisik operasional, pengawasan diserahkan dan akan dipertanggung jawabkan oleh masing-masing bagian terkait, khususnya dalam bagian pelayanan medis, keperawatan, penunjang medis, hal ini dapat diserahkan kepada Kabag. Keuangan. Sedangkan dalam hal finansial, perusahaan menerapkan sistem sentralisasi, dimana semuanya ditangani langsung oleh bagian Kabag. Keuangan. Selanjutnya laporan fisik dan finansial disetujui oleh Manajer Keuangan.
- b. Membandingkan realisasi perolehan laba terhadap anggaran laba yang telah ditetapkan. Dari hasil perbandingan ini perusahaan dapat mengetahui apakah terjadi penyimpangan yang cukup signifikan baik yang bersifat menguntungkan (*favorable*) maupun yang bersifat merugikan (*unfavorable*). Dalam hal ini perusahaan menerapkan tingkat signifikansi sebesar 5% baik itu yang *favorable* maupun yang *unfavorable* dengan kata lain perusahaan akan menyelidiki penyebab penyimpangan hanya apabila penyimpangan yang terjadi sebesar 5 %.

Selain perencanaan yang tepat dan benar, PT. Mestika Mandiri Medan menganggap bahwa laporan anggaran laba bersih merupakan salah satu hal yang

sangat penting untuk diperhatikan sebagai dasar dalam memperoleh laba bersih. Dimana salah satu hal yang cukup penting adalah pertanggungjawaban pusat laba yang diterapkan perusahaan. Demikian juga PT. Mestika Mandiri Medan dalam hal ini mempergunakan anggaran sebagai alat pelaporan, penilaian kinerja dan pengawasan atas perolehan laba bersih yang dianggarkan oleh perusahaan.

Di samping kebijaksanaan pengawasan yang ditempuh perusahaan seperti di atas, untuk periode tahun berjalan perusahaan ini melaksanakan pengawasan dengan cara sistem departementalisasi, yaitu pertanggungjawaban tiap departemen dari masing-masing departemen yang ada dalam kegiatan operasi perusahaan. Selanjutnya cara pelaksanaan pengawasan perolehan laba bersih pada bagian keuangan adalah dengan menunjuk staf pengawas tertentu pada masing-masing departemen yang bertanggung jawab dan membuat laporan untuk setiap akhir bulan yang ditujukan kepada bagian penjualan.

Dalam mengevaluasi pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban laba kriteria yang digunakan adalah memaksimalkan laba serta menelaah besar selisih anggaran dan realisasi perolehan laba. Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama yaitu :

1. Tahap persiapan.

- a. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab.

Untuk menentukan batasan daerah pertanggungjawaban manajer yang bertanggung jawab terhadap laba, maka yang perlu diperhatikan adalah kriteria dan tipe pusat pertanggungjawaban itu sendiri.

b. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.

Manajemen puncak harus memperoleh jaminan bahwa manajer pusat laba bertindak sesuai dengan sasaran perusahaan. Kesesuaian sasaran dipengaruhi oleh prosedur yang digunakan untuk menilai kinerja manajer pusat laba. Dalam perusahaan yang bermotif laba, laba bukan merupakan satu-satunya kinerja manajer untuk pangsa pasar, pemanfaatan sumber daya manusia, citra perusahaan di mata masyarakat dan keunggulan jasa adalah merupakan variabel kunci yang lain yang dapat digunakan sebagai kriteria kinerja.

c. Pengukuran kinerja yang sesungguhnya dilakukan setelah melalui tahap-tahap di atas.

Pengukuran kinerja merupakan langkah yang dilakukan dalam melakukan hasil yang sesungguhnya yang menjadi daerah wewenang manajer pusat laba. Manajer pusat laba diukur berdasarkan efisiensi dan efektivitas manajer pusat laba dalam mengelola sumber daya yang dibebankan kepadanya. Dari hasil akhirnya akan diperbandingkan dengan anggaran perusahaan sehingga akan terlihat apakah manajer pusat laba tersebut telah menjalankan tugasnya sesuai dengan sasaran perusahaan.

2. Tahap penilaian.

Membandingkan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam evaluasi kinerja, hasil pengukuran kinerja secara periodik akan dibandingkan dengan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penyimpangan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah

ditetapkan diumpun-balikkan dalam laporan kinerja kepada manajer pusat laba yang bertanggung jawab untuk menunjukkan perolehan laba yang maksimal. Secara keseluruhan pelaksanaan pemanfaatan akuntansi pertanggung-jawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba sudah memadai.

Terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2013 sampai tahun 2018. Hal ini diketahui bahwa PT. Mestika Mandiri Medan menilai kinerja manajer pusat laba melalui perbandingan antara anggaran dengan realisasi yang terjadi yaitu untuk perolehan laba perusahaan. Perbandingan antara realisasi dan anggaran akan mencerminkan efisiensi dan kinerja manajer pusat laba, dimana pada PT. Mestika Mandiri Medan dalam hal ini dipegang oleh Kabag. Keuangan.

Tabel 4.1
Data Anggaran dan Realisasi Laba PT. Mestika Mandiri Medan
Tahun 2013 sampai Tahun 2018

Tahun	Anggaran Laba Bersih	Realisasi Laba Bersih	Selisih
2013	2.538.566	2.672.175	133.609
2014	186.493.545	139.612.900	(46.880.645)
2015	309.691.788	283.619.400	(26.072.388)
2016	346.681.370	353.756.500	7.075.130
2017	601.619.096	565.479.900	(36.139.196)
2018	795.650.450	698.552.500	(97.097.950)

Sumber : PT. Mestika Mandiri Medan, 2019.

Perbandingan yang menunjukkan efisiensi atas penggunaan anggaran sebagai pedoman kerja akan mencerminkan baik atau tidaknya kinerja manajer pusat laba tersebut. Jadi ukuran kinerja manajer pusat laba adalah efisiensi, yaitu minimalnya penyimpangan dan ketidakefisienan realisasi perolehan laba bersih atas anggaran laba bersih. Dalam arti semakin kecil penyimpangan antara anggaran dengan realisasi, maka semakin baik pula kinerja manajer pusat laba yang ada pada perusahaan.

B. Pembahasan

1. Pemanfaatan Akuntansi Pertanggung-jawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Staf Adm dan Keuangan PT. Mestika Mandiri Medan, dimana diketahui bahwa masih ada terjadi selisih anggaran dan realisasi laba yang cukup besar. Apabila terjadi selisih yang cukup besar maka kinerja manajer keuangan harus dilakukan perbaikan dengan meninjau ulang penyusunan anggaran tahun berikutnya. Selain itu akuntansi pertanggung jawaban dimanfaatkan dalam penilaian kinerja keuangan, tujuannya untuk mencapai perolehan laba yang maksimal dan penilaian kinerja manajer keuangan yang baik.

Selain itu pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban dijadikan sebagai alat bantu bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan, yang tujuannya untuk mengetahui perkembangan kinerja keuangan sehingga pimpinan perusahaan dapat

menentukan program apa yang akan dilakukan di masa mendatang sesuai dengan dukungan keuangan perusahaan.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai karena telah memenuhi syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban. Dilihat dari syarat yang pertama, yaitu struktur organisasi. Hasil penelitian menunjukkan PT. Mestika Mandiri Medan secara tegas telah menetapkan wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen. Struktur organisasi yang dimiliki oleh PT. Mestika Mandiri Medan ini menganut sistem organisasi garis. Dimana dalam bagan organisasinya terlihat ada kesatuan komando karena kepemimpinan berada ditangan satu orang dan setiap bawahannya hanya bertanggungjawab terhadap satu orang pemimpin saja.

Struktur organisasi yang sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban adalah struktur yang memberikan peluang bagi bawahan untuk menjalankan otonomi dan yang memisahkan dengan jelas wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian yang ada, kondisi demikian merupakan kebutuhan pokok pelaksanaan. Organisasi garis pada PT. Mestika Mandiri Medan dapat dilihat bahwa setiap manajer bagian pusat pertanggungjawabannya bertanggung jawab atas satu fungsi dari beberapa fungsi yang ada dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Syarat yang kedua adalah anggaran. Hasil penelitian menunjukkan penyusunan anggaran PT. Mestika Mandiri Medan dilakukan dengan pendekatan Bottom Up. Pendekatan ini merupakan proses penyusunan anggaran berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan anggaran ditentukan belakangan

setelah tujuan selesai disusun. Pimpinan perusahaan terlebih dahulu menetapkan kebijakan yang memuat target operasional perusahaan periode yang akan datang sebagai dasar manajer untuk menyusun anggaran. Berdasarkan target operasional tersebut para manajer yang dibantu oleh para bawahannya mengajukan usulan anggaran yang diperlukan dalam melaksanakan aktivitas operasional. Dengan adanya partisipasi dari manajemen level bawah dalam proses penetapan anggaran, maka anggaran yang dibuat akan lebih baik karena disesuaikan dengan kondisi yang ada di lapangan sehingga diharapkan mampu meningkatkan pengendalian. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa PT. Mestika Mandiri Medan telah menetapkan anggaran dalam penyusunan rencana kerja.

Hasil penelitian menunjukkan penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Mestika Mandiri Medan belum berjalan dengan baik. Suatu penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai jika telah memenuhi pertanggungjawaban. Dalam pembahasan ini dapat dilihat bahwa perusahaan belum dapat memaksimalkan perolehan laba bersih sesuai dengan target yang telah ketiga adalah klasifikasi kode dan rekening. Hasil penelitian menunjukkan PT. Mestika Mandiri Medan telah melakukan pengkodean rekening pada masing-masing biaya yang terjadi. Klasifikasi dan kode rekening. PT. Mestika Mandiri Medan telah dikaitkan dengan pusat pertanggungjawaban yang ada di dalam perusahaan. Dengan demikian, kode rekening yang ada telah mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban dan mampu memberikan informasi mengenai perolehan laba tersebut. Selain itu dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan

pertanggungjawaban. PT. Mestika Mandiri Medan dalam hal ini menunjuk pada manajer pusat laba telah menjalankan tugas dan kerja dengan baik.

Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba dalam penilaian kinerja manajer pada PT. Mestika Mandiri Medan menunjukkan pertanggungjawaban manajer keuangan dalam memprediksi perolehan laba secara maksimal serta belum dilakukannya upaya untuk perbaikan yang lebih baik dalam pertanggungjawaban pusat laba yang dipegang oleh Kabag Keuangan sehingga selisih yang besar masih terus terjadi selama 3 tahun berturut-turut. Dilihat dari laporan pertanggungjawabannya, hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam rencana anggaran dengan laba yang terealisasi, masih ditemukan adanya penyimpangan.

Hasil penelitian dari penilaian kinerja dapat dikatakan kurang baik. Hal ini dikarenakan PT. Mestika Mandiri Medan belum menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang jelas terhadap manajer pusat laba, sehingga kinerja dari manajer baik mengalami peningkatan maupun penurunan, perusahaan tidak membuat suatu tindakan apa-apa terhadapnya. Selain itu Gudono (2010, hal.222) menjelaskan bahwa "Suatu akuntansi manajemen yang mengakui berbagai pusat pertanggung jawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya dan laba bagi pusat yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan".

Selisih yang terjadi pada anggaran dan realisasi dari tahun 2013 sampai tahun 2018 cukup besar. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Chotimah, Sulistyو dan Rita Indah Mustikowati (2014) yang

menyimpulkan bahwa penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban telah memadai, hal ini bisa dilihat dari syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang telah diterapkan dengan baik yang berupa adanya struktur organisasi, penyusunan anggaran yang menggunakan metode *bottom up*, pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali dan laba yang maksimal.

2. Penyebab Tidak Mencapai Target Laba Perusahaan

Terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2013 sampai tahun 2018 diakibatkan terjadinya penurunan jumlah penjualan yang menjadi pemasukan utama pendapatan perusahaan. Jadi secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa kinerja keuangan perusahaan dilihat dari selisih antara anggaran dan realisasi laba yang cukup besar tersebut masih kurang baik. Besarnya perbandingan selisih anggaran dengan realisasi laba menunjukkan kinerja yang masih perlu diperbaiki.

Laba bersih mengukur kemampuan usaha untuk menghasilkan laba bersih memperbesar aktiva perusahaan dan ekuitas perusahaan. Berikut adalah data laba bersih pada PT. Mestika Mandiri Medan dari tahun 2013 sampai tahun 2018.

Tabel 4.2
Data Perolehan Laba PT. Mestika Mandiri Medan
Tahun 2013 sampai Tahun 2018

Tahun	Anggaran Laba Bersih	Realisasi Laba Bersih	%
2013	2.538.566	2.672.175	5,26
2014	186.493.545	139.612.900	(25,14)
2015	309.691.788	283.619.400	(8,42)
2016	346.681.370	353.756.500	2,04
2017	601.619.096	565.479.900	(6,01)
2018	795.650.450	698.552.500	(13,89)

Sumber : PT. Mestika Mandiri Medan, 2019.

Data tersebut menunjukkan pertumbuhan laba yang mengalami penurunan dan kenaikan, dimana pada tahun 2013 laba yang diperoleh sebesar Rp. 2.672.175. Pada tahun 2014 jumlah laba yang diperoleh sebesar Rp. 139.612.900 sehingga terjadi peningkatan laba sebesar 25,14% yang disebabkan menurunnya pengeluaran biaya operasional perusahaan sedangkan pendapatan perusahaan meningkat sehingga mengakibatkan terjadinya peningkatan perolehan laba bersih. Selanjutnya tahun 2015 jumlah laba yang diperoleh sebesar Rp. 283.619.400 sehingga terjadi peningkatan pertumbuhan laba sebesar 8,42% yang disebabkan terjadinya penurunan pengeluaran biaya operasional perusahaan sedangkan pendapatan perusahaan cenderung mengalami peningkatan sehingga terjadinya peningkatan terhadap perolehan laba bersih. Hal ini dapat terjadi disebabkan peningkatan jumlah aktiva khususnya aktiva lancar yang dalam operasionalnya belum memberikan dampak peningkatan pada

aktivitas operasi normal perusahaan sehingga berdampak pada peningkatan perolehan laba.

Berdasarkan data juga dapat diketahui bahwa jumlah laba bersih pada tahun 2016 yaitu sebesar Rp. 353.756.500 sehingga terjadi peningkatan laba sebesar 2,04% yang disebabkan menurunnya pengeluaran biaya operasional perusahaan sedangkan pendapatan perusahaan meningkat sehingga mengakibatkan terjadinya peningkatan perolehan laba bersih. Selanjutnya jumlah laba bersih pada tahun 2017 yaitu sebesar Rp. 565.479.900 dan laba bersih pada tahun 2018 yaitu sebesar Rp. 698.552.500, dapat dilihat perolehan laba bersih perusahaan terus mengalami peningkatan.

Laba bersih merupakan gambaran besar kecilnya kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan penggunaan keseluruhan aktiva perusahaan yang dimiliki setelah pembayaran pajak yang dikenakan pada perusahaan. Hal ini dapat terjadi disebabkan peningkatan jumlah penjualan sehingga berdampak pada peningkatan perolehan laba. Dengan perolehan laba dari tahun 2013 sampai tahun 2018 yang secara keseluruhan mengalami peningkatan menunjukkan kinerja keuangan yang baik walaupun belum maksimal, hal ini diketahui karena perolehan laba bersih tersebut belum sepenuhnya sesuai dengan jumlah laba bersih yang dianggarkan perusahaan sebelumnya.

Struktur organisasi yang telah ditetapkan, penyusunan anggaran yang baik, adanya pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali, penggunaan klasifikasi kode rekening pada setiap akun, dan laporan pertanggungjawaban yang relevan

menjadi faktor utama penentu pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Mestika Mandiri Medan.

Sedangkan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan sebagai alat ukur kinerja manajer pada PT. Mestika Mandiri Medan, telah teridentifikasi pusat-pusat pertanggungjawaban yakni pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi. PT. Mestika Mandiri Medan sudah memiliki standar telah ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer. Selain itu terdapat perbandingan antara realisasi dengan anggaran untuk mengukur prestasi kinerja manajer, dan kinerja manajer PT. Mestika Mandiri Medan diberikan penghargaan bila kinerjanya dinilai baik yang salah satunya adalah apabila hasil perbandingan antara anggaran dan realisasi sesuai dengan target yang ditetapkan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Taufik Hidayat (2012) yang menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban terbukti langsung berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajer.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Mestika Mandiri Medan telah memadai, hal ini bisa dilihat dari syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang telah diterapkan dengan baik yang berupa adanya struktur organisasi, penyusunan anggaran yang menggunakan metode *bottom up*, pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali, adanya klasifikasi kode rekening pada pencatatan neraca dan laba rugi, serta adanya laporan pertanggungjawaban yang dihasilkan oleh manajer berkaitan dengan perolehan laba yang dianggarkan, realisasi serta selisihnya.

Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban digunakan sebagai tolak ukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban yaitu pusat laba. Sudah memiliki standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Adanya perbandingan antara realisasi dan anggaran untuk mengukur prestasi manajer, dan memberikan penghargaan kepada manajer apabila kinerjanya baik berupa bonus dan promosi jabatan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak yang berwenang dalam perusahaan diketahui bahwa akuntansi pertanggungjawaban pusat laba telah diterapkan di perusahaan, dimana yang menjadi dasar dalam analisis akuntansi pertanggungjawaban pusat laba yaitu selisih antara target dan realisasi perolehan laba. Hal ini menjawab rumusan masalah pertama dalam penelitian ini bahwa perusahaan telah melakukan pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba. Hal ini juga berdasarkan hasil wawancara yang diketahui bahwa anggaran dengan realisasi laba merupakan dasar dalam analisis akuntansi pertanggungjawaban pusat laba.

Berdasarkan hasil wawancara juga dapat menjawab rumusan masalah kedua yaitu faktor penyebab tidak mencapai target laba perusahaan, dimana masih adanya pengeluaran biaya yang melebihi jumlah yang telah dianggarkan sebelumnya diantaranya akibat kenaikan harga dan sebagainya. Selain itu perusahaan telah melakukan evaluasi yang efektif berkaitan dengan pencapaian realisasi perolehan laba dan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba membantu dalam peningkatan dan pengoptimalan perolehan realisasi laba telah berhasil.

Pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba dan faktor penyebab tidak mencapai target laba perusahaan ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Raymond (2012) yang menyimpulkan bahwa analisis penerapan informasi akuntansi pertanggung jawaban pusat laba telah diterapkan dengan baik terlihat dari kecilnya selisih antara anggaran dan realisasi laba perusahaan. Selain itu hasil analisis ini juga didukung dengan pendapat Mulyadi (2011, hal.174) yang menyatakan bahwa “Akuntansi pertanggung jawaban bermanfaat dalam penyusunan anggaran dan informasi masa lalu bermanfaat untuk menilai kinerja pusat pertanggung jawaban dan memotivasi manajer tersebut. Selain itu manfaat dari informasi akuntansi pertanggung jawaban ada 3 (tiga) yaitu menyusun anggaran, menilai prestasi manajer dan pemotivasi manajer”.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian tentang analisis penerapan akuntansi pertanggung jawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba pada PT. Mestika Mandiri Medan, maka penulis memberikan kesimpulan dan saran.

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada bab terdahulu maka disimpulkan beberapa hal yaitu :

1. Pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba dalam penilaian kinerja manajer pada PT. Mestika Mandiri Medan masih belum dilaksanakan secara maksimal, hal ini diketahui terjadi selisih yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2013 sampai tahun 2018 yang berkisar 2,04 % sampai 25,14% .
2. Manajer keuangan kurang teliti dalam memprediksi perolehan laba bersih hingga masih terjadinya selisih yang cukup besar.
3. Akuntansi pertanggungjawaban pusat laba dalam penilaian kinerja manajer pada PT. Mestika Mandiri Medan masih belum dilaksanakan secara maksimal dimana perolehan laba bersih secara keseluruhan dari tahun 2013 sampai tahun 2018 ternyata memberikan perolehan laba yang belum sesuai target bagi perusahaan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang ada maka akan disajikan beberapa saran yaitu :

1. PT. Mestika Mandiri Medan hendaknya dapat menyajikan informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat laba yang lebih memadai agar dapat memberikan informasi yang transparan tentang kondisi keuangan perusahaan untuk diketahui oleh pihak yang berkepentingan.
2. PT. Mestika Mandiri Medan diharapkan dapat meminimalkan penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasi laba agar diperoleh laba yang maksimal.
3. Hendaknya manajer pusat laba dapat lebih teliti dalam menentukan anggaran laba agar dalam realisasinya mampu mencapai target laba yang diharapkan.
4. Untuk penelitian berikutnya diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan dalam perbaikan kinerja manajer pusat laba.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2011). *Sistem Pengendalian Manajemen* (Edisi 5). Jakarta: Erlangga
- Astuti, W. (2012). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 11(2), 227–246.
- Fadhila, N. (2017). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Profitabilitas Dengan Good Corporate Governance Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*. 3 (2), 2503-0337
- Gudono. (2010). *Akuntansi Perencanaan dan Pengendalian*. (Edisi 10) (Jilid 2). Jakarta: Erlangga
- Hanum, Z. (2018). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan Pada PT. Bakrie Sumatera Plantations, Tbk. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 11(3), 120-135.
- Horngren, C. T. (2010). *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Machfoedz. (2010). *Anggaran Perusahaan, Pendekatan Kuantitatif* (Buku 1) (Edisi 1). Yogyakarta: Balai Penerbitan Fakultas Ekonomi–Universitas Gadjah Mada.
- Matz, A., & Usry, M. F. (2010). *Akuntansi Laba Perencanaan dan Pengendalian*. (Edisi 8) (Jilid 1). Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. (2011). *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa* (Edisi 3) (Cetakan 3). Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2012). *Akuntansi Biaya* (Edisi 5). Yogyakarta: Aditya Media.
- Raymond. (2012). *Akuntansi Perencanaan dan Pengendalian* (Edisi 10) (Jilid 2). Jakarta: Erlangga.
- Saragih, S. (2013). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Keuangan Perusahaan Pada PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan. *Ekonomikawan, Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Ilmu Pembangunan*, Vol. 1(2), 1693–7600.

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Modern* (Edisi 4). Bandung: Alfabeta.

Sumarsan, T. (2017). *Sistem Pengendalian Manajemen (Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja)*. Jakarta: Indeks.

Supomo, B. (2012). *Sistem Akuntansi Biaya* (Edisi 3). Yogyakarta: Balai Penerbitan Fakultas Ekonomi–Universitas Gadjah Mada.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : DEVA NUGRAHA DWI SEPTIAN

Tempat / tinggal lahir : PS Langkat, 29 September 1996

Alamat : Komplek Lama PSL PTPN IV

Agama : Islam

Jenis Kelamin : Laki-laki

Nama OrangTua :

1. Ayah : Isianto

2. Ibu : Rosanti A.N.

Pendidikan : 1. Tahun 2008 lulus SD Negeri 054903 – Langkat.

2. Tahun 2011 lulus SMP Negeri 27 – Medan.

3. Tahun 2014 lulus SMA Swasta Josua – Medan.

4. Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas

Muhammadiyah Sumatera Utara hingga saat ini.

Medan, September 2019
Penulis

DEVA NUGRAHA DWI SEPTIAN

DAFTAR WAWANCARA

Dengan segala kerendahan hati, saya mohon bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi angket ini dengan sejujur-jujurnya, untuk keperluan mengenai, **“Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba Pada PT. Mestika Mandiri Medan”**. Semoga bantuan Bapak/Ibu akan memberikan manfaat bagi kita semua. Sebelum dan sesudahnya saya ucapkan terima kasih.

PETUNJUK MENJAWAB

Tandailah salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu benar dengan mengikuti langkah-langkah dibawah ini :

1. Bacalah semua pertanyaan berikut ini dengan baik dan seksama.
2. Jawablah semua pertanyaan dari setiap bagian dengan cara memberikan tanda (√) pada salah satu kolom hasil observasi, pastikan semua pertanyaan telah Bapak/Ibu jawab

Nama Responden : Sofian Suwali.
Jabatan : Chief Operational Officer
Waktu : Januari 2019
Tanda tangan :

No	Unsur Wawancara	Ya	Tidak	Argumen
1	Apakah akuntansi pertanggungjawaban pusat laba telah diterapkan ?	√		Ya, akuntansi pertanggungjawaban pusat laba telah diterapkan
2	Apakah yang menjadi dasar dalam analisis akuntansi pertanggungjawaban pusat laba telah diterapkan ?	√		Yang menjadi dasar dalam analisis akuntansi pertanggungjawaban pusat laba yaitu selisih antara target dan realisasi perolehan laba.
3	Apakah anggaran dengan realisasinya merupakan dasar dalam analisis akuntansi pertanggungjawaban pusat laba ?	√		Ya, anggaran dengan realisasinya merupakan dasar dalam analisis akuntansi pertanggungjawaban pusat laba.
4	Apa yang menyebabkan realisasi tidak sesuai dengan anggaran laba ?			Masih adanya pengeluaran biaya yang melebihi jumlah yang telah dianggarkan sebelumnya

				diantaranya akibat kenaikan harga dan sebagainya.
5	Apakah perusahaan telah melakukan evaluasi yang efektif berkaitan dengan pencapaian realisasi perolehan laba ?	√		Ya, perusahaan telah melakukan evaluasi yang efektif berkaitan dengan pencapaian realisasi perolehan laba
6	Apakah akuntansi pertanggungjawaban pusat laba membantu dalam peningkatan perolehan laba?	√		Ya, akuntansi pertanggungjawaban pusat laba membantu dalam peningkatan perolehan laba
7	Apakah pengoptimalan perolehan realisasi laba telah berhasil?	√		Ya, pengoptimalan perolehan realisasi laba telah berhasil.

Medan, Januari 2019

Diketahui Oleh :

(SOFIAN SUWALI)

Chief Operational Officer.