

## ABSTRAK

**MUHAMMAD ARIF, NPM. 1005170626, Analisis akutansi pertanggungjawaban pusat biaya dalam mengukur kinerja manajer pada PT. Sarana Agro Nusantara. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan 2016.**

Informasi akutansi pertanggungjawaban digunakan untuk menilai kesuksesan atau kegagalan kinerja suatu pertanggungjawaban atau unit kerja dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang dibebankannya. Untuk menilai kinerja manajer operasional menggunakan indikator anggaran dilakukan dengan cara membandingkan antaraa anggaran dengan realissi biaya. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data skunder yang diperoleh dari perusahaan. Data yang telah dikumpulkan dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui sebab-sebab terjadinya selisih antara anggaran dengan realisasi.

Pada penelitian ini penulis mencoba merumuskan masalah yang sesuai dengan apa yang dibahas pada latar belakang masalah dan identifikasi masalah sebelumnya, yaitu : terjadi selisih yang tidak menguntungkan di atas standart pada tahun 2010,2011,2012,2013,2014 terdapat selisih anggaran biaya oprasional yang merugikan (unfavorable).

Adapun penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui apakah penerapan akutansi pertanggungjawaban, maka wewenang, tanggungjawab dan masing-masing unit serta individu dalam organisasi harus secara tegas dijelaskan serta data laporan biaya pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan tahun 2010 sampai 2014 menunjukkan selisih anggaran dengan realisasi yang ada terjadi berkisar 4.299.290.460 hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajer belum dikatakan dengan baik.

Kata kunci : Akutansi Pertanggungjawaban, Pengendalian, Penilaian Kinerja

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum wr. wb.*

Puji syukur penulis ucapkan ke hadirat Allah SWT yang senantiasa menganugerahkan rahmat dan karunia-Nya berupa kesehatan, keselamatan, dan kelapangan waktu sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW keluarga dan para sahabatnya serta pengikutnya hingga akhir zaman.

Penulis menyusun skripsi ini untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Skripsi ini berjudul **“Analisis akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dalam mengukur kinerja manajer pada PT. Sarana Agro Nusantara”**.

Dalam menulis skripsi ini, penulis banyak mengalami kesulitan karena keterbatasan pengetahuan, pengalaman dan buku-buku serta sumber informasi yang relevan. Namun, berkat bantuan dan motivasi baik dosen, teman-teman, serta keluarga sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini sebaik mungkin, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya terutama kepada kedua orang tuaku tersayang Ayah **Ali Chandra** dan Ibu **Dasmiati** yang paling hebat yang telah mendidik dan membimbing penulis dengan kasih sayang serta memberikan dorongan moril, materi, dan spiritual. Terima kasih atas perhatian dan kasih sayang yang diberikan kepada penulis.

Tidak lupa juga penulis ucapkan terima kasih kepada nama-nama di bawah ini:

1. Bapak Dr. Agussani, M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Zulaspan Tupti, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Januri, SE, MM, M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Ade Gunawan, SE, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Eliza Sinambela, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Fitriani Saragih, SE, M.Si selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Putri Kemala Dewi Lubis, SE, M.Si, Ak, CA selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan arahan, saran, dan bimbingan, bantuan dan petunjuk dalam perkuliahan serta menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik.
8. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Akuntansi, terima kasih atas motivasi yang diberikan selama ini.
9. Bapak dan Ibu Dosen beserta seluruh staf pegawai biro Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Buat seluruh teman-teman yang telah banyak memberikan bantuan menyelesaikan penulisan skripsi.

Akhir kata semoga kiranya skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.  
Atas perhatian yang telah diberikan kepada semua pihak penulis ucapkan banyak terima kasih.

*Wassalamu 'alaikum wr. wb.*

Medan, Oktober 2016

Penulis

**MUHAMMAD ARIF**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRA.....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iv</b>
<b>BAB I    PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar belakang masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	3
C. Rumusan Masalah.....	3
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	4
<b>BAB II    LANDASAN TEORI.....</b>	<b>5</b>
A. Uraian Teoritis .....	5
1. Pengertian dan manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban .....	5
a. pengertian akuntansi pertanggungjawaban .....	5
b. Manfaat akuntansi pertanggungjawaban.....	9
2. Sistem pelaporan dalam akuntansi pertanggungjawaban ..	13
3. Pengertian, jenis dan kriteria penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban .....	17
a. Pengertian pusat biaya.....	17
b. Jenis pusat pertanggungjawaban biaya .....	19
c. kriteria penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban .....	19
4. Penilaian kinerja manajer pusat biaya .....	22
5. Efisiensi dan Efektivitas .....	23

6. Akutansi pertanggungjawaban sebagai dasar	
kinerja manajer.....	24
B. Kerangka Konseptual .....	27
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>29</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	29
B. Defini Operasional .....	29
C. Tempat dan Waktu Penelitian .....	30
D. Sumber dan Jenis Data .....	31
E. Teknik Pengumpulan Data.....	32
F. Teknik Analisis Data.....	32
<b>BAB IV DESKRIPSI DATA DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>33</b>
A . Deskripsi Data.....	33
1. Gambaran Umum Pembahasan.....	33
2. Hasil Penelitian.....	35
a. Perencanaan Kinerja Manajer.....	35
b. Penilaian Kinerja Manajer.....	40
c. Pengendalian Biaya Manajer.....	42
B. pembahasan.....	43
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>49</b>
A. Kesimpulan .....	49
B. Saran .....	50

## DAFTAR PUSTAKA

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A .Latar belakang masalah**

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang ingin dicapai, baik berupa laba maksimal, kelangsungan hidup, pertambahan perusahaan, maupun menciptakan kesejahteraan anggota masyarakat. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus diobservasikan 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 operasi agar dapat diambil tindakan yang selaras dalam mencapai tujuan.

Sehubungan dengan itu peranan akuntansi pun semakin dibutuhkan terutama untuk memperoleh informasi akuntansi. Peran dari seorang manajer ini sangat dibutuhkan dalam mengevaluasi akuntansi pertanggungjawaban tersebut. Tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai alat untuk mengawasi biaya yang secara rinci diuraikan dalam informasi akuntansi pertanggungjawaban

Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan yang terjadi di dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya pada pimpinan perusahaan. Hasil kerja manajer pusat pertanggungjawaban kemudian dinilai dari prestasi yang telah dicapai setiap manajer untuk mengetahui sejauh mana para manajer melaksanakan tanggungjawabnya dalam melakukan pekerjaan yang dikerjakannya dalam perusahaan tersebut.

Akutansi pertanggungjawaban digunakan untuk menghimpun informasi kinerja yang bertanggungjawab. Akutansi pertanggungjawaban menghasilkan keluaran berupa informasi akutansi pertanggungjawaban yang berguna untuk menyusun anggaran, menilai dan memotivasi manajer. Dengan akutansi pertanggungjawaban, secara prinsip individu hanya dimintai pertanggungjawaban atas biaya yang dikeluarkan, dimana individu tersebut memiliki wewenang atas semua biaya yang di anggarkan kepada setiap manajer yang bertanggung jawab.

PT. Sarana Agro Nusantara merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa. proses dan perencanaan kegiatannya membutuhkan informasi pertanggungjawaban dari manajer pusat biaya, hal ini menyangkut dengan biaya operasional. Dimana manajer pusat biaya diberikan peran merencanakan biaya dan menyajikan informasi tersebut dalam bentuk anggaran.

**Tabel 1-1**

**PT.Sarana Agro Nusantara Medan**

**Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2010 s/d 2014**

<b>Tahun</b>	<b>Anggaran Biaya Operasional</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Selisih</b>
			<b>Biaya</b>
2010	14.914.042.295	15.528.725.189	614.682.894
2011	15.424.495.134	16.094.430.115	669.934.981
2012	17.462.950.415	17.570.482.932	107.532.517
2013	19.901.317.485	20.951.288.058	1.049.970.573
2014	22.042.107.412	23.899.276.907	1.857.169.495
<b>Total</b>	<b>89.744.912.741</b>	<b>94.044.203.201</b>	<b>4.299.290.460</b>



Berdasarkan data di atas dari tahun 2010 s/d 2014 terjadi anggaran Lebih besar dari pada realisasi. Hal ini tidak sesuai dengan penilaian kinerja dan pertanggungjawaban kinerja manajer sesuai teori Ari Purwanti M.Ak. dan Darsono Prawirionegoro (2013: 218) bahwa kinerja manajer dapat dinilai dari membandingkan kinerjanya dengan anggaran. Jika kinerjanya lebih baik dari anggaran dapat dinyatakan prestasinya baik.

Dari tabel di atas dapat di lihat penyimpangan yang kurang menguntungkan pada tahun 2010 s/d 2014. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajer belum dapat dikatakan dengan baik karena terjadi penyimpangan lima tahun berturut turut sehingga dapat dikatakan manajer tidak memberikan perkiraan yang tepat untuk biaya tersebut untuk setiap tahunnya.

Berdasarkan fenomena dari data di atas , maka penulis tertarik mengemukakan penelitian dengan judul **penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian dalam penilaian kinerja manajer operasional Pada PT.Sarana Agro Nusantara**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, penulis mengidentifikasi permasalahan yakni sebagai berikut:

Terjadi selisih anggaran biaya operasional yang merugikan (unfavorable) dari tahun 2010 sampai tahun 2014 ?

### **C. Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah sebagai berikut :“Bagaimana akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian dalam mengukur kinerja manajer operasional pada PT. Sarana Agro Nusantara?”

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

#### **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian dalam penilaian kinerja manajer pada PT. Sarana Agro Nusantara.

#### **Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Bagi Penulis**

Melalui penelitian ini, penulis dapat menambah wawasan dan pengetahuan Dalam akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengendalian dan penilaian kinerja manajer dalam suatu perusahaan.

##### **2. Bagi Perusahaan**

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

##### **3. Bagi Pihak Lain**

Sebagai bahan referensi dan masukkan bagi peneliti selanjutnya dan melakukan penelitian mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengendalia dalam mengukur kinerja manajer operasional

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A .Uraian Teoritis**

##### **1. Pengertian dan manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban**

###### **a. pengertian akuntansi pertanggungjawaban**

Akutansi pertanggungjawaban merupakan sesuatu hal yang sangat penting bagi perusahaan dimana seorang manajer harus mempertanggungjawabkan segala sesuatu yang telah di anggarkannya. Seperti pendapat yang dikemukakan oleh L.m samryn (2012 : 261) Akutansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akutansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoprasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen.

Terdapat 6 syarat menurut (2012 : 261) agar suatu sistem akutansi pertanggungjawaban dapat disentralisasi dan dilaksanakan dengan baik, yaitu :

1. Manajemen puncak terbatas dari banyak kesibukan memecahkan masalah nonstrategis sehari-hari yang menjadikan mereka lupa berkonsentrasi pada perencanaan jangka panjang dan langkah-langkah koordinasinya
2. Memungkinkan manajer memiliki kendali yang lebih besar atas keputusan untuk segmen mereka sekaligus menjadi pelatihan yang sangat baik pada saat mereka mengembangkan karir dan organisasinya
3. Tambahan tanggungjawab dan wewenang pengambilan keputusan sering menghasilkan peningkatan kepuasan bekerja dan memberikan insentif yang lebih besar bagi manajer segmen untuik menjalankan kegiatannya dengan cara yang terbaik

4. Keputusan yang terbaik dibuat pada level dalam organisasi dimana masalah dan peluang itu timbul dan terjadi
5. Melalui desentralisasi, manajer memiliki lebih banyak keleluasaan untuk menggunakan ketrampilan dan kreatifitas mereka
6. Bagi operasi perusahaan,desentralisasi dapat menjadikan suatu divisi atau segmen organisasi lebih fleksibel dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang menjadi bagian tanggung jawab

Jadi dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban sebagai bukti dalam pengambilan keputusan bagi setiap orang yang memerlukan nya sehingga informasi tersebut dapat dipertanggungjawabkan dalam pengambilan keputusan untuk saat ini dan masa yang akan datang.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi penting dalam proses pengendalian manajemen karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi keuangan dengan manajer untuk merencanakan anggaran. 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 akuntansi pertanggungjawaban ini, akuntansi pertanggungjawaban dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh tiap-tiap manajer. akuntansi pertanggungjawaban merupakan aktiva, pendapatan dan atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap pusat pertanggung jawaban tertentu. Akutansi pertanggungjawaban ini dapat berupa historis yang berupa aktiva, pendapatan dan atau biaya masa lalu dan dapat pula berupa informasi masa yang akan datang.

Dalam akutansi pertanggungjawaban,laporan kinerja disiapkan untuk setiap pusat pertanggungjawaban. Menurut Slamet Sugiri Sodikin ( 2015 : 214 ) pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manager yang bertanggungjawab atas semua aktifitas unit tersebut. Untuk tujuan evaluasi kinerja keuangan pusat – pusat pertanggungjawaban diklasifikasi menjadi pusat beban, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi

Menurut Slamet Sugiri Sodikin ( 2015 : 214 )

1. Pusat beban ( expansi center ) adalaah pusat pertanggungjawaban yang kinerja keuangannya diukur dengan beban. Pusat beban tidak memiliki tanggung jawab untuk memperoleh pendapatan.
2. Pusat pendapatan ( revenu center ) adalah pusat pertanggungjawaban yang kinerja keuangannya diukur dengan pendapatan. Pusat pendapatan bertanggungjawab atas timbulnya pendapatan baik dari penjualan barang dagangan maupun dari jasa
3. Pusat Laba adalah Perusahaan yang pimpinan puncaknya ( sering disebut CEO atau Chef Executive Officer ) sudah mendelegasi wewenang kepada bawahannya untuk mengambil keputusan laba membentuk pusat laba. Manager pusat laba, oleh karna berwewenang mengambil keputusan laba patutlah dimintai pertanggungjawaban atas laba yang diperolehnya
4. Pusat Investasi adalah konseptual berbeda dari defisi ataupun unit bisnis strategi ( Stategic Busines Unit – SBU ) tidak semua defisi ataupun SBU dengan sendirinya adalah pusat investasi. Katakanlah sebuah perusahaan memiliki 3 SBU. Masing – masing managernya telah mimiliki wewenang dari manajemen teras untuk mengambil keputusan manajemen laba. Jika

suatu SBU hanya diberi wewenang untuk mencari laba tapi tidak boleh mengambil keputusan investasi SBU tersebut adalah pusat laba

Dari berbagai defenisi di atas disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah

- a. Akutansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akutansi yang disusun berdasarkan struktur organisasi yang secara tegas memisahkan tugas dan wewenang dari masing – masing tingkat manajemen
- b. Akutansi pertanggungjawaban mendorong para individu, terutama para manajer untuk berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien
- c. Penyusunan anggaran dalam akutansi pertanggungjawaban adalah berdasarkan pusat pertanggungjawaban dari laporan pertanggungjawaban jadi dapat diketahui antara realisasi dengan anggarannya. Sehingga selisih antara realisasi dengan anggaran dapat di analisa dan dicari penyelesaian dengan manajer pusat yang bertanggungjawab

Bila masing-masing manajer bertanggungjawab atas wewenang dan tugas yang dibebankan, mereka harus mengetahui dengan jelas wilayah dimana mereka memiliki kebebasan untuk menjalankan wewenang dan tanggung jawab itu. Wilayah itu mungkin berupa unit organisasi, sekumpulan kegiatan, atau dapertemen tertentu. Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, wilayah dimana manajer terikat oleh tanggung jawab tertentu,dan dimana manjer mempunyai kebebasan tertentu untuk melakukan tanggung jawab disebut pusat pertanggungjawaban.

Menurut L.m Samryn (2012 : 263) , pusat pertanggungjawaban dapat dibagi 4 (empat) tipe yaitu

- a. Pusat biaya (cost center)
- b. Pusat pendapatan (revenue center)
- c. Pusat laba (profit center)
- d. Pusat investasi(investment center)

Berikut penjelasannya

a. Pusat biaya(cost center)

Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya diukur prestasi dengan membandingkan antara pengeluaran biaya yang dianggarkan dengan realisasi pengeluaran biaya dari anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya

b. Pusat pendapatan(revenue center)

Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya diukur dengan besarnya penghasilan yang diperoleh perusahaan sehubungan dengan pengeluaran biaya yang ada

c. Pusat laba(profit center)

Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya diukur prestasi dengan banyaknya laba yang diperoleh dari penghasilan secara bersama-sama setelah dikurangi dengan biaya yang dikeluarkan sehubungan dengan aktivitas operasi perusahaan

d. Pusat investasi(investment center)

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggungjawab untuk atau memiliki kendali atas pendapatan, biaya, dan investasi sekaligus

Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya bertujuan untuk mencapai suatu tujuan tertentu, baik itu tujuan secara tunggal ataupun secara majemuk. Tujuan tersebut sering disebut sebagai objektif yang harus kita capai. Dalam kaitan ini, tujuan dapat diartikan apabila dari masing-masing individu dalam setiap pusat pertanggungjawaban harus sejalan, serasi dan seimbang dalam berusaha mencapai tujuan dari organisasi secara keseluruhan. Secara umum organisasi biasanya diputuskan dalam suatu proses perencanaan yang bagus

## **B. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban memerlukan data yang diproses sehingga dapat menjadi informasi yang berguna bagi para pemakai informasi tersebut. Dari



definisi diatas dapat dijabarkan bahwa manfaat akutasi pertanggungjawaban sangat berpengaruh kepada anggaran.

Menurut Slamet Sugiri Sodikin ( 2015 : 188 ) anggaran adalah rencana kegiatan perusahaan secara menyeluruh yang akana dilakukannya ditahun mendatang dan dinyatakan dalam satuan uang. Semua manager pusat pertanggungjawaban ( Pusat beban, Pusat pendapatan, Pusat laba, dan Pusat investasi ). Terlibat seluruhnya manager pusat pertanggungjawaban ini terkait dengan fungsi anggaran. Anggaran ataupun proses penganggaran memiliki banyak fungsi antara lain sebagai berikut :

a. Perencanaan

Penganggaran merupakan wahana bagi para manager untuk menentukan rencana kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Tujuan ingin dicapai setahun kedepan dituangkan didalam anggaran dalam macam bentuk kegiatan. Semua perhatian manager bertumpah pada tujuan atau target yang telah tercantum pada anggaran

b. Alat Koordinasi

Sebagai alat koordinasi, proses penganggaran menyelaraskan dana antar bagian. Rencana jumlah produksi oleh bagian produksi umpama, akan diselaraskan dengan rencana jumlah penjualan oleh bagian penjualan atau pemasaran.

c. Alat Pengawasan atau Pengendalian

Sebagai pengawasan anggaran menjadi alat untuk membuat realitas tida menyimpang secara tidak menguntungkan dari angka – angka yang tercantum dalam anggaran. Beban pemasaran yang terjadi sesungguhnya misalnya dikendalikan agar tidak melampaui anggarannya. Biaya produksi harus sesuai dengan anggaran dan standart yang telah ditetapkan. Penjualan harus mencapai minimum sejumlah anggaran penjualan.

d. Dasar Penilaian Kinerja

Anggaran juga berfungsi sebagai dasar untuk menilai kinerja manajer. Fungsi ini menggunakan anggaran sebagai penilai atau kinerja manajer sesungguhnya. Jika anggaran penjualan tercapai, misalnya, manajer bagian penjualan atau pemasaran dianggap berprestasi. Atas pencapaian

ini manajer akan memperoleh imbalan berupa bonus. Sebaliknya jika anggaran itu tidak tercapai manajer dinilai gagal mencapai tujuannya. Agar konsisten, manajer yang gagal seharusnya memperoleh hukuman berupa tidak memperoleh bonus

Dari kutipan diatas dapat dikemukakan bahwa manfaat dari 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 pertanggungjawabn, yang mengukur nilai sumber daya yang disediakan selama tahun anggaran..

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

#### b. Menilai Prestasi Manajer

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan perencanaan dan pengendalian aktifitas organisasi karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara

memeberikan peranan 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, akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan nilai yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan 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 iya memiliki nilai penghargaan yang tinggi. Jika dalam struktur penghargaan perusahaan, informasi akuntansi merupakan bagian yang signifikan, maka informasi akuntansi ini akan dampak terhadap motivasi manajer melalui dua jalur berikut:

- 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 akuntansi pertanggungjawaban akan diberi penghargaan yang sebagian besar didasarkan atas informasi akuntansi. Kemungkinan kerja akan memperoleh penghargaan inilah yang memotivasi manajer untuk meningkatkan usahanya.

2) Secara tidak langsung 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 Pertanggungjawaban**

Penyediaan laporan pertanggungjawaban bertujuan untuk setiap manajer melakukan pengolahan keuangan yang ada diperusahaan. Setiap manajer mempunyai wewenang untuk mengawasi atau memantau setiap pengolahan keuangan yang ada. Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan 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.

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 tanggungjawab lebih

penting dari pada laporan informasi karena adanya kebutuhan langsung dan mendesak agar perusahaan berjalan sebagaimana mestinya.

Menurut Rudianto(2013 : 178) laporan akuntansi pertanggungjawaban yang baik disusun dengan dasar sebagai berikut :

a. Ditujukan kepada pihak yang tepat

laporan harus sesuai dengan bagan organisasi ,yaitu harus ditujukan kepada personel yang bertanggungjawab mengenalkan bidang yang dilaporkan

b. Mudah dipahami

Laporan harus mudah dicerna dan dipahami oleh pihak pembacanya. Karena itu,harus di hindari istilah –istilah akuntansi yang sulit dan tidak bisa dipahami oleh pihak pembacanya yang mungkin memiliki latar belakang pendidikan yang bukan akuntansi.

c. Konsisten

Bentuk dan isi laporan harus konsisten setiap kali diterbitkan. Sebaiknyaperubahan hanya dilakukan jika sangat diperlukan dengan alasan yang tepat

d. Penjelasan yang terinci

Laporan harus memberikan penjelasan yang terinci dan memadai dan tidak bertele –tele tentang isi laporannya. Jika memang diperlukan,laporan dapat mencantumkan jumlah rupiah maupun kuantitas barang

e. Tepat waktu

Laporan harus disusun dan disampaikan sesuai dengan waktu diperlukan tersebut

f. Dapat dibandingkan

Laporan harus memuat berbagai angka yang dapat dibandingkan,baik antara angka aktual dan anggaran,antara suatu periode dan periode sebelumnya,atau antara standart dan aktual

g. Teratur

Laporan harus disampaikan secara berkala dan teratur dari waktu ke waktu

h. Tingkat efisiensi

Laporan harusmenyampaikan kemampuan setiap departemen pelapor tentang kemampuan atau ketidak mampuan mereka dalam mencapai tingkat efisiensi yang diharapkan.

Laporan yang dihasilkan oleh fungsi akuntansi pendapatan dan biaya yaitu:

- a. Laporan neraca
- b. Laporan laba rugi,

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 dari pada laporan pelaksanaan kerja. Dalam jangka pendek, laporan pertanggungjawaban 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 tersebut adalah mendorong para manajer untuk meningkatkan pendapatan atau laba dengan sumber data atau biaya yang ada. Dengan demikian bahwa laporan pertanggung jawaban mempunyai dua pertanggungjawaban yaitu terhadap biaya juga terhadap pendapatan. dalam mempertanggungjawabkan pendapatan manajer harus meningkatkannya dengan modal yang ada dan mempertanggungjawabkan biaya atau sumber dana.

Setiap pusat pertanggung jawaban 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.

masalah yang dihadapi oleh pelaporan kinerja adalah, kebutuhan dan pengalaman pelaporan kinerja berlainan dari pemakaiannya . Laporan kinerja mengungkapkan masalah perilaku yang penting agar dapat menghasilkan laporan yang efisien. Laporan kinerja harus dibuat sesuai dengan karakteristik lingkungan perusahaan.

Laporan dapat cenderung menonjolkan keefesienan dan ketidak efisienan dalam departemen

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa laporan yang baik adalah apabila laporan tersebut memenuhi kriteria atau ciri-ciri pokok yang tersebut diatas.

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 divisi 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 pusat pertanggungjawaban dari data yang digunakan dalam pengambilan keputusan, sehingga dapat mengukur prestasi kinerja manajer dalam mempergunakan sumber daya perusahaan. Sehubungan dengan mempertanggungjawaban pusat biaya, maka informasi biaya yang sangat diperlukan. Menurut Rudianto(2013 : 179)pusat biaya terkait erat dengan pengalokasian biaya ke unit kerja tertentu ,sering kali pusat biaya memperoleh perhatian yang lebih sering karena upaya untuk mengalokasikan biaya secara adil ke berbagai unit kerja pada suatu perusahaan merupakan persoalan yang sangat sering terjadi. Secara umum Menurut Rudianto(2013 : 179)biaya yang dikeluarkan perusahaan selama suatu periode tertentu,dialokasikan dengan tujuan

1. Meramalkan dampak ekonomis dari keputusan yang dibuat para pengelola organisasi perusahaan
2. Memberikan motivasi bagi para pengelola organisasi
3. Mengukur pendapatan,laba,dan aktiva/asset
4. Penetapan harga

Biaya,sebagai padanan cost,tidak boleh disamakan dengan beban sebagai terjemahan ekspanse,ataupun aset ,sebagai padanan asset.

Menurut Slamet Sugiri Sodikin (2016 : 20) biaya merupakan pengukur semua element laporan keuangan yng berbasis biaya historis.devenisi biaya yang mudah dipahami adalah bahwa biaya merupakan harga yang disepakati oleh pihak pihak yang bertransaksi ketika transaksi terjadi. Defenisi lain juga perlu diketengahkan disini sebagai berikut.biaya adalah semua pengorbanan yang secara langsung ataupun tidak langsung dikeluarkan untuk melakukan kegiatan tertentu, misalnya kegiatan produksi ataupun membeli asset tetap.sesaat setelah transaksi terjadi biaya tersebut menjadi biaya historis.



Menurut Slamet Sugiri Sodikin (2016 : 22) biaya produksi adalah biaya yang diperlukan untuk memperoleh bahan baku (mentah) dari pemasok dan merubahnya menjadi produk selesai yang siap dijual. Elemen biaya produksi terdiri atas biaya bahan baku ,biaya tenaga kerja langsung ,dan biaya overhead pabrik

Menurut Slamet Sugiri Sodikin (2016 : 22) biaya pemasaran adalah biaya yang dikeluarkan untuk memasarkan produk selesai termasuk biaya iklan, biaya gaji para pramuniaga ,dan biaya angkut barang-barang yang akan dijual

Menurut Slamet Sugiri Sodikin (2016 : 22) biaya administrasi adalah biaya yang diperlukan untuk administrasi secara umum, seperti gaji para eksekutif, biaya penyelenggara akuntansi, gaji pegawai bagian administrasi,dan biaya bahan habis pakai

Dari definisi diatas dapat diketahui bahwa pusat pertanggungjawaban biaya merupakan suatu unit organisasi dimana manajernya dinilai berdasarkan biaya yang dikeluarkan pusat pertanggungjawaban. Seluruh biaya yang terjadi atau seluruh kegiatan yang menyebabkan terjadinya biaya tersebut dipertanggungjawabkan oleh manajer pusat pertanggungjawaban biaya. Setiap masukan diukur dengan uang, sedangkan keluarannya diukur dengan satuan uang.

Dalam pusat biaya, manajer devisi atau departemen diberikan tanggungjawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan untuk mengambil keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Namun biaya dalam pusat pertanggungjawaban biaya tidak seluruhnya dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan, maka dalam pengumpulan dan pelaporan biaya harus dipisahkan antara biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan.

Menurut Slamet Sugiri Sodikin (2016 : 22) biaya dapat digolongkan atas dasar pengaruh manajer terhadap biaya , penggolongannya adalah sebagai berikut

- a. Biaya terkendali adalah biaya yang secara langsung dipengaruhi oleh seseorang pimpinan tertentu dalam jangka waktu tertentu

- b. Biaya tak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seseorang pimpinan atau pejabat tertentu berdasarkan wewenang yang dia miliki atau tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pejabat dalam jangka waktu tertentu

## **B. Jenis Pusat Pertanggungjawaban Biaya**

### 1. Pusat Biaya Relevan

Menurut Slamet Sugiri Sodikin (2016 : 26) pusat biaya relevan adalah biaya yang akan terjadi dimasa yang mendatang dan berbeda diantaranya sebagai alternatif keputusan. Biaya relevan harus dipertimbangkan dalam membuat keputusan

### 2. Pusat biaya takrelevan

Menurut Slamet Sugiri Sodikin (2016 : 26) pusat biaya takrelevan adalah biaya yang tidak memenuhi sala satu atau kedua duanya dari kriteria biaya relevan. Oleh karena itu biaya takrelevan tidak perlu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan

## **C. Kriteria Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban**

Setiap organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia sebagai penggerakan organisasi, tanpa adanya manusia organisasi tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Untuk itu semua manajer harus mampu mengefektifkan semua sumber daya yang dimilikinya. Menurut Irham Fahmi ( 2013 hal. 226 )menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh dari suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode tertentu secara tegas

Dari pengertian kinerja diatas dijelaskan untuk memperoleh kinerja yang baik, seorang manajer harus mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawaban terhadap segala sesuatu yang diperoleh dari tugasnya tersebut. dan dapat memotivasi yang cukup kuat dan efektif yang sangat berarti bagi setiap organisasi

Menurut Irham Fahmi (2013 : 226) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah hasil yang diperoleh dari suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu secara gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan,program,dan kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran tujuan misi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi “. 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 Rudianto(2013 : 187) penilaian kinerja dimanfaatkan secara periodik efektifitas operasi suatu organisasi,bagian oprganisasi,dan karyawan berdasarkan sasaran,standart,serta kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan untuk menilai pelaksanaan pekerjaan seorang personel atau seluruh organisasi dalam mewujudkan visi,misi,tujuan dan sasaran organisasi yang tertuang dalam perumusan *strategic planning melalui* alat ukur keuangan dan non keuangan.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian penilaian kinerja adalah sebagai berikut

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

Menurut Rudianto(2013 : 187) tujuan dari mengukur kinerja adalah untuk membantu menetapkan strategi .dalam penilaian kinerja yang terkait dengan strategi pencapaian tujuan perusahaan, terdapat empat konsep dasar yang perlu dipahami yaitu :

- a. Menentukan strategi

dalam hal ini yang paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplisit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional di bawahnya

- b. Menentukan pengukuran strategi

pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasi strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus fokus pada beberapa

pengukuran kritis saja, sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu

c. Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen

pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, yang juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dalam sumber daya manusia perusahaan

d. Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan

manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu

#### **4. penilaian kinerja manajer pusat biaya**

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan sistem pengukuran prestasi yang diharapkan dapat mempengaruhi tingkah laku karyawan yang diukur prestasinya dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Menurut Rudianto(2013 : 188) manfaat peniaian kinerja meliputi

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

## 5 . Efisiensi dan Efektivitas

Efisiensi dan efektivitas merupakan penilaian yang sangat penting dalam pusat pertanggungjawaban seperti halnya yang dikemukakan oleh para ahli

Menurut Purwanti.M.Ak dan Darsono Prawironegoro(2013 : 33) Efisiensi adalah jika suatu unit dapat bekerja dengan baik, sehingga dapat mencapai hasil atau tujuan yang diharapkan.Suatu pusat pertanggungjawaban dikatakan efisiensi jika pusat pertanggungjawabannya tersebut

1. Menggunakan sumber, biaya, atau masukan lebih kecil untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang sama
2. Menggunakan sumber, atau biaya, atau masukan yang sama untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang besar

Kesimpulan dari di atas adalah Efisiensi merupakan kemampuan perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya untuk memperoleh hasil tertentu dengan menggunakan masukan ( input yang serendah-rendahnya ) untuk menghasilkan suatu keluaran (output) dan juga merupakan kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar.

Pusat pertanggungjawaban biaya dikatakan efektif jika mampu menggunakan sedikit biaya untuk mencapai suatu tingkatan keluaran tertentu, tetapi jika tinggal pengeluaran dari pertanggungjawaban pusat biaya tidak cukup atau kurang efektif. maka pusat biaya akan 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 . akutansi pertanggungjawaban sebagai dasar kinerja manajer**

Akutansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang dibutuhkan oleh manajemen puncak untuk mengukur data menilai prestasi kerja manajernya. akutansi pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur prestasi manajernya. Seperti yang dikemukakan oleh Purwanti.M.Ak dan Darsono Prawironegoro (2013 : 201) “.Akutansi pertanggungjawaban yang berupa sistem pemberian tanggungjawab ,sistem anggaran,sistem pengukuran kinerja,dan sistem memberi imbalan kepada manajer demi melangsungkan hidup perusahaan dalam manajemen akutansi pertanggungjawaban.

**Tabel II-I**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul penelitian	Variabel penelitian	Hasil
1.	Trisnirianti Agusssandi (2013)	Penerapan Akutansi Pertanggungjaban Dalam Kinerja Manajer Pusat Biaya Pada PT.PP London Sumatera Indonesia Tbk	Akutansi pertanggungjaban,kinerja manajer,pusat biaya	Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa perusahaan sudah menggunakan informasi akutansi pertanggungjaban 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 Akutansi Pertanggungjaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya Pada PT. PP ( Persero ) Cabang Utama Medan	Peranan akutansi pertanggungjaban,penilaian kinerja manajer,pusat biaya	Hasil penelitian ini adalah bahwa akutansi pertanggungjaban 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 Akutansi Pertanggungjaban sebagai alat pengendalian Dalam Mengukur	Penerapan akutansi pertanggungjaban sebagai alat pengendalian, mengukur kinerja manajer	Hasil penelitian ini bahwa untuk efektifitas penerapan informasi akutansi pertanggungjaban, maka wewenang dan tanggungjawab



		Kinerja Manajer Keuangan Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan		dari masing-masing unit dan individu dalam organisasi harus secara tegas di jelaskan serta data laporan biaya pada rumah sakit umum medan tahun 2010 – 2012 menunjukkan selisih anggaran dengan realisasi yang ada terjadinya berkisar 5 % sampai dengan 1,073 %, hal ini menunjukkan bahwa kinerja dari manajer pusat biaya belum dapat dikatakan baik
4.	Rizki Ananda (2013)	Penerapan Akutansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian dan Penilaian Kinerja Manajer Pada Pabrik Putri Panda	Penerapan akutansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian,penilaian kinerja manajer	Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa kinerja mandor produksi sudah cukup baik dalam mencapai target perusahaan. Namun, berdasarkan hasil tersebut terdapat beberapa varians yang “tidak menguntungkan”, antara lain: varians harga bahan baku kacang, varians penggunaan bahan baku kacang dan bawang putih, varians tarif daan efisiensi tenaga kerja langsung, varians penggunaan dan efisiensi biaya overhead pabrik. Varians tidak

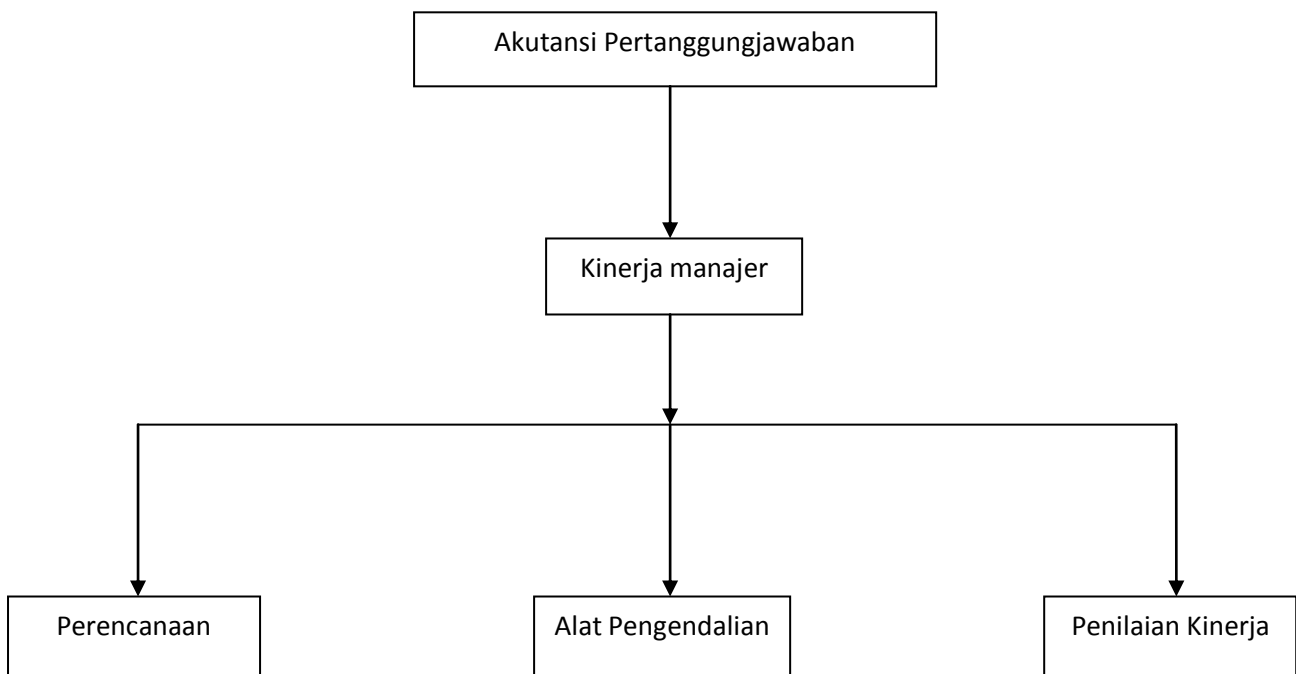
				menguntungkan tersebut menjadi tanggung jawab dari bagian produksi dan mandor produksi, yang memiliki wewenang penuh terhadap kegiatan produksi perusahaan
--	--	--	--	--

## B. Kerangka Konseptual

Akutansi pertanggungjawaban memiliki 4 syarat yaitu struktur organisasi yang baik, biaya anggaran yang relevan, pemisah antara biaya terkendali dan tidak terkendali dan laporan pertanggungjawabannya. Pusat pertanggungjawaban yang di pertanggungjawabkan oleh seorang manajer ada 4 yaitu, pusat biaya (cost center), pusat pendapatan (revenue center), pusat laba (profit center), dan pusat investasi (investment center). Ke empat macam tersebut disusun berdasarkan anggaran di dalam perusahaan, dan dipisahkan antara biaya yang terkendali dan biaya yang tidak terkendali, dan disusun di dalam laporan hasil akutansi pertanggungjawaban. akutansi pertanggungjawaban memiliki 2 bagian yaitu pengendalian biaya dan evaluasi biaya. Pengendalian biaya harus mempunyai standart kelayakan pengendalian biaya yaitu, adanya catatan dan otorisasi untuk pengeluaran biaya, adanya analisis untuk penyimpangan yang terjadi, dan adanya rekomendasi menanggapi penyimpangan uang dan materil. Sedangkan evaluasi biaya mempunyai 4 macam berdasarkan karakteristiknya yaitu identifikasi pusat pertanggungjawaban, standart pengukuran kinerja, kinerja manajer diukur berdasarkan perbandingan antara lebih besarnya realisasi anggaran terhadap

anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya , dan berhak diberikan penghargaan apabila kinerja berjalan dengan baik begitu juga sebaliknya akan mendapatkan hukuman atau SP(surat peringatan) apabila kinerja tersebut tidak berjalan dengan sebaiknya.

### KERANGKA BERFIKIR



## **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. Menurut Sugiyono (2012: 13) penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel, baik satu variabel ataupun lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel lain

#### **B. Defini Operasional**

Definisi operasional adalah aspek penelitian yang memberikan informasi untuk mengukur sebuah variabel dengan cara memberikan menspesifikasikan kegiatan, dan memberikan data operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut.

Adapun definisi operasional dari penelitian ini merupakan suatu sistem yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk dapat mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka, dan untuk mengendalikan seluruh biaya-biaya operasional baik biaya-biaya yang langsung maupun biaya tidak langsung serta anggaran biaya kinerja perusahaan. Menurut Edi Herman, MBA, Ak (2013 : 78) pengendalian biaya yaitu disusun berdasarkan perencanaan akuntansi

manajemen yaitu pengendalian yang harus berhati-hati dalam dalam pembuatan budget untuk biaya,oleh karena itu sekali budget disetujui untuk biaya ini ,maka sulit untuk menariknya kembali dimas yang akan datang.

Sebagai penilaian kinerja manajer yaitu bertujuan untuk mengukur apakah manajer tersebut sudah berperan dalam melaksanakan tugasnya dengan baik dan menilai kinerja manajer operasional dalam melaksanakan tugasnya

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 dibidang 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 2016 sampai dengan November 2016 dengan perincian sebagai berikut :

**Tabel III-I**

**Jadwal Proses Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	Bulan/Minggu															
		Agustus				Septembr				Oktober				November			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
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 Medandan jenis data pada penelitian ini diperoleh berupa data sekunder, 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. Studi dokumentasi, yaitu mempelajari dokumen – dokumen yang terkait dengan masalah atau data dan penelitian seperti laporan anggaran dan pendapatan

## **F. Teknik Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif yaitu teknik dengan menggunakan dari pemikiran diri kita sendiri dan menceritakan permasalahan yang ada dalam data tersebut, dan mengumpulkan data-data anggaran dari perusahaan. Selanjutnya menganalisis data perusahaan yaitu dengan cara mencari data-data dan mengumpulkannya dari tahun 2010 sampai tahun 2014 ternyata terjadi anggaran yang tidak menguntungkan bagi perusahaan dan itu terjadi pada data anggaran operasional dapat dilihat terjadi selisih anggaran yang cukup besar antara anggaran biaya operasional dan realisasi anggaran biaya operasional selama 5 tahun berturut-turut, dan ini sesuai dengan teori Ari Purnawanti M.Ak dan Darsono Prawirionegoro(2013:218) bahwa kinerja manajer dapat dilihat dari membandingkan anggaran dan realisasinya. dan itu menjadi sesuatu pertanyaan yang sangat besar bagi saya padahal setiap tahunnya perusahaan pasti mengoreksi mengapa anggaran selalu lebih rendah dari pada realisasinya dan manajer yang bertanggung jawab atas anggaran tersebut harus mengoreksi mengapa realisasi selalu lebih besar dari pada anggarannya maka penulis mengangkat masalah ini menjadi permasalahan di skripsi.

## **BAB IV**

### **DESKRIPSI DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi data**

##### **1. Gambaran Umum Pembahasan**

PT.Sarana Agro Nusantara didirikan pada tahun 1972 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 NO.S-174/MK.001/1986 tanggal 20 Februari 1986 telah menyetujui naskah anggaran dasar dengan nama perseroan PT. Tangki sawit terminal jasatama dengan pemegang saham PTP I sampai dengan 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 Sarana Agro Nusantara

Kemudian berdasarkan Akte 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 RI No.38 Tanggal 12 Mei 2006 bahwa PT Nusantara Perkebunan III menjual sebagian saham nya 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 masukan PT. Perkebunan Nusantara V sebagai pemegang saham PT. SAN (Sarana Agro Nusantara), sehingga pembagian saham nya menjadi sebagai berikut : PTPN III 9,541 lembar saham, PTPN IV 11,969 lembar saham, PTPN V 2,390 lembar saham sehingga total saham nya menjadi 23,900 lembar saham.

## 2. Hasil Penelitian

Berdasarkan data yang diperoleh, ditemukan beberapa penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasi yang menunjukkan biaya operasional dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2015 pada PT. Sarana Agro Nusantara.

### A. Perencanaan Kinerja Manajer

Agar dapat memudahkan pengawasan terhadap tercapainya atau tidak tujuan perusahaan diperlukan suatu perencanaan yang dinyatakan dalam suatu anggaran. Anggaran merupakan rencana kegiatan operasional perusahaan dan disusun berdasarkan program kerja yang telah ditetapkan dalam jangka waktu tertentu. Dengan menggunakan anggaran perusahaan dapat melakukan penilaian kinerja atau prestasi dari setiap pimpinan pusat pertanggungjawaban dimana anggaran merupakan dasar bagi perusahaan untuk menilai kinerja manajer operasional. Berikut data perencanaan anggaran kinerja manajer

**Tabel IV-I**  
**Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional**  
**PT. Sarana Agro Nusantara Tahun 2010**

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih
1	Biaya Operasi (Liquid Cargo)	10.995.009.722	11.899.158.676	(904.148.954)
2	Biaya Tehnologi	1.046.869.299	1.569.604.887	(522.735.588)
3	Biaya Operasi (Dry Cargo)	1.633.498.099	905.578.499	727.919.600
4	Biaya Pemeliharaan (Liquid Cargo)	1.238.665.175	1.154.383.127	84.282.048

**Sumber : PT. Sarana Agro Nusantara Medan**

### 1. Penyimpangan Biaya Operasi (Liquid Cargo)

Realisasi biaya operasi (liquid cargo) sebesar 11.899.158.676,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 10.995.009.722,- melebihi anggaran karena biaya bongkaran/pengapalan dikarenakan naiknya tarif upah pekerja buruh bongkaran/pengapalan sesuai dengan peraturan pemerintah tentang biaya upah buruh.

### 2. Penyimpangan Biaya Tehnologi

Realisasi biaya tehnologi sebesar 1.569.604.887,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 1.046.869.299,- melebihi anggaran karena pekerjaan di mesin tehnologi. Disebabkan oleh naiknya bahan bakar minyak (bbm) dari pemerintah.

**Tabel IV-II**

**Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional**

**PT. Sarana Agro Nusantara Tahun 2011**

<b>No</b>	<b>Uraian</b>	<b>Anggaran</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Selisih</b>
1	Biaya Operasi Liquid Cargo	11.351.711.342	11.892.675.710	(540.964.368)
2	Biaya Tehnologi	1.094.743.443	1.236.953.838	(142.210.395)
3	Biaya Operasi Dry Cargo	1.720.888.444	1.821.699.136	(100.810.692)
4	Biaya Pemeliharaan Liquid Cargo	1.257.151.905	1.143.101.431	114.050.474

**Sumber : PT. Sarana Agro Nusantara Medan**

### 1. Penyimpangan Biaya Operasi (Liquid Cargo)

Realisasi biaya liquid cargo sebesar 11.892.675.710,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 11.351.711.342,- melebihi anggaran dikarenakan dari bongkaran / pengapalan dan asuransi/sewa/tanah/pbb hal ini disebabkan oleh naiknya bahan bakar minyak (bbm) dari pemerintah dan naiknya biaya asuransi/sewa/tanah/pbb

### 2. Penyimpangan Biaya Tehnologi

Realisasi biaya tehnologi sebesar 1.236.953.838,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 1.094.743.443,- melebihi anggaran dikarenakan gaji atau biaya sosial karyawan serta gaji tambahan(bonus) untuk setiap karyawan yang bagus dan baik dalam menjalankan pekerjaannya dan pengolahan air umpan ketel dikarenakan naiknya harga bahan bakar minyak(bbm) dari pemerintah

### 3. Penyimpangan Biaya Operasi Dry Cargo

Realisasi biaya operasi dry cargo sebesar 1.821.699.136,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 1.720.888.444,- melebihi anggaran dikarenakan biaya ekspedisi dan biaya pergudangan ini disebabkan oleh naiknya harga bahan bakar minyak (bbm) dari pemerintah

**Tabel IV-III**  
**Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional**  
**PT. Sarana Agro Nusantara Tahun 2012**

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih
1	Biaya Operasi Liquid Cargo	12.764.727.662	13.406.291.832	(641.564.175)
2	Biaya Tehnologi	1.214.362.034	1.228.571.218	(14.209.184)
3	Biaya Operasi Dry Cargo	2.014.548.205	1.803.035.905	211.512.300
4	Biaya Pemeliharaan Liquid Cargo	1.469.312.714	1.132.583.977	336.728.737

**Sumber : PT. Sarana Agro Nusantara Medan**

1. Penyimpangan Biaya Operasi (Liquid Cargo)

Realisasi biaya liquid cargo sebesar 13.406.291.832,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 12.764.727.662,- melebihi anggaran disebabkan oleh biaya bongkaran / pengapalan dikarenakan naiknya biaya angkutan pengapalan dan biaya energi / pembelian alat alat kantor dan administrasi kantor

2. Penyimpangan Biaya Tehnologi

Realisasi biaya tehnologi sebesar 1.228.571.218,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 1.214.362.034,- melebihi anggaran disebabkan oleh gaji / biaya sosial karyawan dikarenakan tambahan gaji karyawan atau insentif yang bertujuan untuk mensejahterakan karyawan

**Tabel IV-IV**  
**Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional**  
**PT. Sarana Agro Nusantara Tahun 2013**

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih
1	Biaya Operasi Liquid Cargo	14.569.222.528	16.205.596.503	(1.636.373.975)
2	Biaya Tehnologi	1.327.890.998	1.274.879.050	53.011.948
3	Biaya Operasi Dry Cargo	2.345.807.555	1.922.124.255	432.683.300
4	Biaya Pemeliharaan Liquid Cargo	1.658.396.404	1.548.688.251	109.708.153

**Sumber : PT. Sarana Agro Nusantara Medan**

1. Penyimpangan Biaya Operasi (Liquid Cargo)

Realisasi biaya liquid cargo sebesar 16.205.596.503,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 14.569.222.528,- melebihi anggaran disebabkan oleh biaya energi dan lain lain ini dikarenakan naiknya tarif biaya energi listrik dari pemerintah dan biaya peralatan dan biaya administrasi kantor sehingga realisasi meningkat secara signifikan

**Tabel IV-V**  
**Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional**  
**PT. Sarana Agro Nusantara Tahun 2014**

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih
1	Biaya Operasi Liquid Cargo	15.984.673.858	17.964.546.904	(1.979.873.046)
2	Biaya Tehnologi	1.463.373.227	1.371.856.266	855.356.447
3	Biaya Operasi Dry Cargo	2.764.371.772	3.003.504.236	(239.132.464)
4	Biaya Pemeliharaan Liquid Cargo	1.829.688.555	1.559.369.501	279.319.054

**Sumber : PT. Sarana Agro Nusantara Medan**

## 1. Penyimpangan Biaya Operasi (Liquid Cargo)

Realisasi biaya operasi liquid cargo sebesar 17.964.546.904,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 15.984.673.858,- melebihi anggaran disebabkan oleh biaya energi dan asuransi/sewa/tanah/pbb, biaya energi disebabkan oleh naiknya harga tarif listrik dari pemerintah dan naiknya harga sewa/tanah/pbb

## 2. Penyimpangan Biaya Operasi Dry Cargo

Realisasi biaya operasi dry cargo sebesar 3.003.504.236,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 2.764.371.772,- melebihi anggaran disebabkan oleh biaya ekspedisi ini dikarenakan banyaknya perjalanan truk tangk CPO sehingga menyebabkan biaya pergudangan juga meningkat.

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

## **B. Penilaian Kinerja Manajer**

Secara teoritis, pengukuran prestasi pusat pertanggungjawaban pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi suatu pusat pertanggungjawaban. Efisiensi biaya dengan cara membandingkan suatu ukuran tertentu misalnya, membandingkan suatu pusat pertanggungjawaban dengan pusat pertanggungjawaban lainnya, membandingkan prestasi sesungguhnya dengan yang dianggarkan ataupun membandingkan kinerja pusat pertanggungjawaban masa

sekarang dengan masa yang lalu. Sedangkan efektivitas biasanya berhubungan dengan output yang dihasilkan suatu pusat pertanggungjawaban tidak dapat memberikan kontribusi yang memadai pencapaian tujuan perusahaan, maka akuntansi pertanggungjawaban belum dikatakan efektif.

Penilaian kinerja dalam perusahaan dilakukan untuk mengevaluasi rencana kerja perusahaan yang telah ditetapkan selama satu tahun. Laporan pertanggungjawaban berisi anggaran,realisasi dan selisih. Tujuan dilakukan penilaian kinerja dalam perusahaan adalah untuk mendorong perilaku kerja yang baik, memuaskan pemegang saham pelanggan dan para karyawan melalui proses kerja yang struktur sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan kedepan nya.

Penilaian kinerja PT. Sarana Agro Nusantara medan dilakukan dengan menggunakan indikator anggaran sebagai alat untuk evaluasi yaitu dengan cara membandingkan realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan dari hasil perbandingan tersebut akan diperoleh selisih antara anggaran dengan realisasi berupa selisih yang menguntungkan dan selisih yang merugikan dari selisih tersebut kemudian akan dilakukan analisis lebih lanjut untuk mengetahui sebab-sebab terjadinya selisih tersebut. jika realisasi lebih besar dari pada anggaran, maka selisihnya merupakan selisih merugikan maka dapat dikatakan manajer tersebut dapat dikatakan kurang baik atau buruk hasil kinerjanya sebaliknya,jika realisasi lebih kecil dari pada anggaran maka manajer tersebut dapat dikatakan baik. Berikut data Favorable dan Unfavorabel dari tahun 2010 sampai 2014.



**Tabel IV-VII**  
**Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional**  
**Tahun 2010-2014**  
**(Dilihat dari Favorable dan Unfavorable)**

Uraian biaya operasional	Tahun				
	2010	2011	2012	2013	2014
Biaya operasi liquid cargo	Unfavorable	Unfavorable	Unfavorable	unfavorable	unfavorable
Biaya tehnologi	unfavorable	Unfavorable	Unfavorable	favorable	favorable
Biaya operasi dry cargo	Favorable	Unfavorable	Favorable	favorable	unfavorable
Biaya pemeliharaan liquid cargo	Favorable	Favorable	Favorable	favorable	favorable

**Sumber : laporan keuangan PT. Sarana Agro Nusantara**

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

### **3. Pengendalian biaya manajer**

Penilaian biaya dapat di manfaatkan oleh para manajer 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 dapat mencerminkan hasil kinerja manajer yang sesungguhnya. Perusahaan memiliki kebijakan dalam pengendalian kinerja

manajer, jika manajer tersebut tidak dapat menguntungkan bagi perusahaan maka perusahaan dapat diberikan punishment berupa teguran yang bermaksud agar kinerja dapat diperbaiki. Sedangkan jika manajer dapat menguntungkan perusahaan maka manajer tersebut akan mendapatkan reward berupa bonus kenaikan jabatan, dan tour gratis

Pentingnya akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi adalah sebagai dasar penyusunan anggaran, sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, sebagai pemotivasi manajer. Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian dalam mengukur kinerja manajer operasional pada PT. Sarana Agro Nusantara belum diterapkan dengan maksimal. Dimana beberapa indikator sistem akuntansi pertanggungjawabannya belum dilaksanakan dengan baik.

## **B. Pembahasan**

Sebagaimana telah dijelaskan di atas bahwa PT. Sarana Agro Nusantara menilai kinerja manajer melalui perencanaan yaitu perbandingan antara anggaran dengan realisasi, pengendalian dan penilaian kinerja manajer operasional perusahaan.

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

Untuk itu penulis dalam memenuhi penerapan akutasi pertanggung jawaban biaya, yaitu untuk mengetahui adanya penyimpangan – penyimpangan yang terjadi, maka penulis akan menguraikan penyimpangan yang terjadi pada alat pengendalian dan penilaian kinerja manajer dari tahun 2010 sampai dengan 2014 yaitu.

- Tahun 2010

- a. Penyimpangan Biaya Operasi (Liquid Cargo)

Realisasi biaya operasi (liquid cargo) sebesar 11.899.158.676,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 10.799.158.676,- melebihi anggaran karena biaya bongkaran/pengapalan dikarenakan naiknya tarif upah pekerja buruh bongkaran/pengapalan sesuai dengan peraturan pemerintah tentang biaya upah buruh.

- b. Penyimpangan Biaya Tehnologi

Realisasi biaya tehnologi sebesar 1.569.604.887,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 1.046.869.299,- melebihi anggaran karena pekerjaan di mesin tehnologi. Disebabkan oleh naiknya bahan bakar minyak (bbm) dari pemerintah.

- Tahun 2011

- a. Penyimpangan Biaya Operasi (Liquid Cargo)

Realisasi biaya liquid cargo sebesar 11.892.675.710,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 11.351.711.342,- melebihi anggaran dikarenakan dari

bongkaran / pengapalan dan asuransi/sewa/tanah/pbb hal ini disebabkan oleh naiknya bahan bakar minyak (bbm) dari pemerintah dan naiknya biaya asuransi/sewa/tanah/pbb

b. Penyimpangan Biaya Tehnologi

Realisasi biaya tehnologi sebesar 1.236.953.838,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 1.094.743.443,- melebihi anggaran dikarenakan gaji atau biaya sosial karyawan serta gaji tambahan(bonus) untuk setiap karyawan yang bagus dan baik dalam menjalankan pekerjaannya dan pengolahan air umpan ketel dikarenakan naiknya harga bahan bakar minyak(bbm) dari pemerintah

c. Penyimpangan Biaya Operasi Dry Cargo

Realisasi biaya operasi dry cargo sebesar 1.821.699.136,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 1.720.888.444,- melebihi anggaran dikarenakan biaya ekspedisi dan biaya pergudangan ini disebabkan oleh naiknya harga bahan bakar minyak (bbm) dari pemerintah

- Tahun 2012

a. Penyimpangan Biaya Operasi (Liquid Cargo)

Realisasi biaya liquid cargo sebesar 13.406.291.832,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 12.764.727.662,- melebihi anggaran disebabkan oleh biaya bongkaran / pengapalan dikarenakan naiknya biaya angkutan pengapalan dan biaya energi / pembelian alat alat kantor dan administrasi kantor

b. Penyimpangan Biaya Tehnologi

Realisasi biaya teknologi sebesar 1.228.571.218,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 1.214.362.034,- melebihi anggaran disebabkan oleh gaji / biaya sosial karyawan dikarenakan tambahan gaji karyawan atau insentif yang bertujuan untuk mensejahterakan karyawan

- Tahun 2013

- a. Penyimpangan Biaya Operasi (Liquid Cargo)

Realisasi biaya liquid cargo sebesar 16.205.596.503,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 14.569.222.528,- melebihi anggaran disebabkan oleh biaya energi dan lain lain ini dikarenakan naiknya tarif biaya energi listrik dari pemerintah dan biaya peralatan dan biaya administrasi kantor sehingga realisasi meningkat secara signifikan

- Tahun 2014

- a. Penyimpangan Biaya Operasi (Liquid Cargo)

Realisasi biaya operasi liquid cargo sebesar 17.964.546.904,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 15.984.673.858,- melebihi anggaran disebabkan oleh biaya energi dan asuransi/sewa/tanah/pbb, biaya energi disebabkan oleh naiknya harga tarif listrik dari pemerintah dan naiknya harga sewa/tanah/pbb

- b. Penyimpangan Biaya Operasi Dry Cargo

Realisasi biaya operasi dry cargo sebesar 3.003.504.236,- dibandingkan dengan anggaran sebesar 2.764.371.772,- melebihi anggaran disebabkan oleh biaya

ekspedisi ini dikarenakan banyaknya perjalanan truk tangk CPO sehingga menyebabkan biaya pergudangan juga meningkat.

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

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

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

penilaian kinerja manajer ternyata masih belum maksimal, dimana ternyata masih besarnya selisih anggaran dengan realisasi.

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

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

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

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

#### **A. KESIMPULAN**

1. Perencanaan kinerja manajer PT. Sarana Agro Nusantara melalui perbandingan antara anggaran dengan realisasi. Ini terjadi dimana perbandingan yang menunjukkan realisasi lebih besar terhadap anggaran. Dan akan menghasilkan hasil yang tidak baik bagi perusahaan dan kinerja manajer operasional tersebut. Jadi ukuran kinerja manajer yang efektif dan efisien harus nya meminimalkan realisasi terhadap anggaran sehingga menghasilkan hasil yang positif bagi perusahaan.
2. Pengendalian kinerja manajer dilihat dari penerapan akuntansi pertanggungjawabannya, untuk mengukur kinerja manajer operasional masih belum sepenuhnya berjalan dengan efisien. Hal ini terlihat dari biaya operasional yang bersifat tidak menguntungkan bagi perusahaan.
3. Penilaian kinerja manajer belum dikatakan dengan baik dikarenakan Terjadinya penyimpangan merugikan bersifat unfavorable pada biaya operasional selama 5 tahun berturut turut



## **B. SARAN**

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

## DAFTAR PUSTAKA

- Dr.Ari Purwanti M.Ak. (2013),Dr.Darsono Prawironegoro *Akutansi Manajemen,Konsep Biaya,Manfaat Edisi 3*.Jakarta.Penerbit Mitra Wacana Media.
- Drs.Edi Herman,MBA,Ak (2013). *Akutansi Manajerial.Perencanaan Biaya,Prilaku Biaya*.Jakarta. Penerbit Mitra Wacana Media.
- Irham Fahmi (2013) *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*.buku edisi I.Bandung Penerbit Alfabeta.
- L.M. Samryn,S.E,Ak.,M.M.(2012) *Akutansi Manajemen.Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi & Investasi*.Jakarta.Penerbit Kencana Prenadamedia Group.
- Muji Rahayu (2013), *Penerapan Akutansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Dalam Mengukur Kinerja Manajer Keuangan Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan*.UNIVERSITAS PANCA BUDI MEDAN.
- Rizki Ananda (2013) *Penerapan Akutansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian dan Penilaian Kinerja Manajer Produksi Pada Pabrik.Putri Panda*.UNIVERSITAS SUMATRA UTARA.
- Rudianto (2013). *Akutansi Manajemen ,Informasi Akutansi,Pengambilan Keputusan. Jakarta* Penerbit Erlangga
- Try herleny (2014). *Analisis Akutansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Kinerja Manajer Pada Pt.Sarana Agro Nusantara..UNIVERSITAS MUHAMMADYAH SUMATRA UTARA.*