ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM MENILAI KINERJA MANAJER PUSAT LABA PADA PT. TRIMITRA SWADAYA MEDAN

TUGAS AKHIR

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.AK)
Program Studi Akuntansi

OLEH

FEBY SYAFITRI RAMADHANI
NPM : 2005170063

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 10 Januari 2025, pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama	:	**FEBY SYAFITRI RAMADHANI**
N P M	:	**2005170063**
Program Studi	:	**AKUNTANSI**
Konsentrasi	:	**AKUNTANSI MANAJEMEN**
Judul Skripsi	:	**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN DALAM MENILAI KINERJA MANAJER PUSAT LABA PADA PT. TRIMITRA SWADAYA MEDAN**
Dinyatakan	:	**(A)** ***Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.***

TIM PENGUJI

Penguji I	**Penguji II**
(Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, S.E., M.Si)	**(Baihaqi Ammy, S.E., M.Ak)**

Pembimbing

(Fitriani Saragih,S.E., M.Si)

PANITIA UJIAN

Ketua	**Sekretaris**
(Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA)	**(Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.)**

UMSU Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan Telp. 061-6624567 Kode Pos 20238

بسم الله الرحمن الرحيم

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Skripsi ini disusun oleh :

Nama	: FEBY SYAFITRI RAMADHANI
N.P.M	: 2005170063
Program Studi	: AKUNTANSI
Konsentrasi	: AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Tugas Akhir	: ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN DALAM MENILAI KINERJA MANAJER PUSAT LABA PADA PT. TRIMITRA SWADAYA MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, Desember 2024

Pembimbing Tugas Akhir

(FITRIANI SARAGIH, S.E.,M.Si)

Diketahui/Disetujui
Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi	Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU	Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU
(Assoc. Prof. Dr. Hj. ZULIA HANUM, S.E., M.Si.)	(Assoc. Prof Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA.)

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa	:	Feby Syafitri Ramadhani
NPM	:	2005170063
Dosen Pembimbing	:	Fitriani Saragih, S.E.,M.Si.
Program Studi	:	Akuntansi
Konsentrasi	:	Akuntansi Manajemen
Judul Tugas Akhir	:	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba pada PT. Trimitra Swadaya Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Latar belakang masalah lebih diperjelas	9/10 2024	
Bab 2	- teori relevan	15/10 2024	
Bab 3	- Teknik analisis data	21/10 2024	
Bab 4	- hasil penelitian - pembahasan	26/10 2024	
Bab 5	- kesimpulan	5/11 2024	
Daftar Pustaka			
Persetujuan Sidang Meja Hijau	- Acc sidang	3/12.2024	

Medan, Oktober 2024

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

(Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, S.E., M.Si.)

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

(Fitriani Saragih, S.E.,M.Si)

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

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بسم الله الرحمن الرحيم

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama	**: Feby Syafitri Ramadhani**
NPM	**: 2005170063**
Program Studi	**: Akuntansi**
Konsentrasi	**: Akuntansi Manajemen**

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul "**Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba Pada PT. Trimitra Swadaya Medan**" adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan

Feby Syafitri Ramadhani

ABSTRAK

ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM MENILAI KINERJA MANAJER PUSAT LABA PADA PT. TRIMITRA SWADAYA MEDAN

Feby Syafitri Ramadhani
Program Studi Akuntansi
Email: **febysyafitriramadhani**@gmail.com

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis faktor penyebab tidak capainya target laba pada PT. Trimitra Swadaya Medan, untuk mengetahui dan menganalisi penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pada PT. Trimitra Swadaya Medan serta untuk mengetahui dan menganalisis solusi apa yang diambil manajer pusat laba dalam menetapkan atau prediksi jumlah anggaran berikutnya. Jenis penelitian bersifat deskriptif, dengan obyek penelitian pada PT. Trimitra Swadaya Medan. jenis data yang digunakan adalah bersumber dari data sekunder dan diperkuat dengan hasil wawancara langsung. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dengan wawancara dan pengumpulan dokumen. Teknik analisis data berupa deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih terjadinya selisih yang cukup besar antara anggaran dan realisasi laba mengalami penurunan perimintaan dari pelanggan dan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam kinerja manajer pusat laba pada PT. Trimitra Swadaya Medan sudah memadai atau sudah dilaksanakan dengan baik dibuktikan dengan laporan anggaran laba rugi dalam data selisih anggaran dan realisasi laba pada tahun 2018 – 2023.

Kata Kunci : Kinerja Manajer, Akuntansi Pertanggungjawaban, Pusat Laba Serta Anggaran Laba Rugi

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE APPLICATION OF ACCOUNTABILITY ACCOUNTING IN ASSESSING THE PERFORMANCE OF PROFIT CENTER MANAGERS ON PT. TRIMITRA SWADAYA MEDAN

Feby Syafitri Ramadhani
Accounting Study Program
Email: febysyafitriramadhani@gmail.com

The purpose of the study is to find out and analyze the factors that cause the non-achievement of the profit target at PT. Trimitra Swadaya Medan, to find out and analyze the application of accountability accounting in assessing the performance of managers at PT. Trimitra Swadaya Medan as well as to find out and analyze what solutions the profit center manager takes in determining or predicting the next budget amount. The type of research is descriptive, with the research object at PT. Trimitra Swadaya Medan. The type of data used is sourced from secondary data and strengthened by the results of direct interviews. The data collection technique in this study is by interviews and document collection. The data analysis technique is descriptive. The results of the study show that there is still a considerable gap between the budget and the realization of profit, there is a decrease in requests from customers and the application of accountability accounting in the performance of profit center managers at PT. Trimitra Swadaya Medan is adequate or has been implemented well, as evidenced by the profit and loss budget report in the budget difference data and profit realization in 2018 – 2023.

Keywords: Manager Performance, Accountability Accounting, Profit Center As well as the Profit and Loss Budget

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 tugas akhir yang berjudul **"Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba Pada PT. Trimitra Swadaya 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 tugas akhir dapat terselesaikan kepada Ayahanda **Heri Sudahnan S.SOS** dan Ibunda tercinta **Megawati** 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 adikku tersayang **Agiel Prio Anggoro** serta seluruh Keluarga Besar yang memberikan motivasi dan semangat bagi peneliti dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada

1. Bapak **Prof. Dr. Agussani, M.AP** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak **Assoc. Prof Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si, CMA.** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.** selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak **Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si,** selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu **Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, SE, M.Si** selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak **Riva Ubar Harahap, SE, M.Si, Ak, CA, CPA** selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan BisnisUniversitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu **Fitriani Saragih, SE, M.Si** selaku Pembimbing tugas akhir ini, atas waktunya dalam membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun tugas akhir ini.
8. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Buat semua sahabatku yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu yang telah banyak memberikan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Untuk diri sendiri yang bekerja keras dan berjuang sejauh ini. Mampu mengendalikan diri dari berbagai tekanan diluar keadaan dan tidak pernah memutuskan menyerah sesulit apapun proses perkuliahan dan penyusunan tugas akhir ini, dengan menyelesaikan sebaik dan semaksimal mungkin, ini patut dibanggakan untuk diri sendiri.

Akhirnya penulis mengharapkan tugas akhir 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 tugas akhir 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, Januari 2025
Penulis

FEBY SYAFITRI RAMADHANI
NPM : 2005170063

DAFTAR ISI

ABSTRAK…….. i

ABSTRACT…….. ii

KATA PENGANTAR……..... iii

DAFTAR ISI…….. vi

DAFTAR TABEL…….. x

DAFTAR GAMBAR…….. xi

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah. 1

B. Identifikasi Masalah……..……..... 7

C. Rumusan Masalah..... 7

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian. 8

BAB II : LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis …….. 10

1. Kinerja Manajer…….. 10

a. Pengertian Kinerja Manajer 10

b. Manfaat Kinerja Manajer……..... 11

c. Tujuan Kinerja Manajer…….. 12

d. Indikator Kinerja Manajer…… 13

e. Proses Penilaian Prestasi Manajemen…… 14

f. Laporan Pengendalian…… 15

g. Tahapan Kinerja Manajer……. 15

h. Penilaian Kinerja Manajer Pusat Laba…….. 16

i. Kriteria Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pertanggung jawaban……..... 18
2. Akuntansi pertanggungjawaban …… 19
a. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban 19
b. Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban..... 21
c. Sistem Pelaporan Dalam Akuntansi Pertanggung jawaban …… 23
d. Pusat- Pusat Pertanggungjawaban…….. 27
e. Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawa ban…….. 30
f. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Dasar Penyusunan Anggaran……. 32
g. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban…….. 32
3. Pusat Laba……. ……. 33
a. Pengertian Pusat Laba…… 33
b. Keuntungan dan Kelemahan Pusat Laba……... 33
c. Manfaat Pusat Laba…… 35
d. Pengukuran Laba……. 37
4. Jenis- Jenis Organisasi Perusahaan…… 39
5. Anggaran Laba Rugi…… 39
a. Pengertian Anggaran Laba Rugi …… 39
b.Metode Penyusunan Anggaran Laba Rugi ……. 40

B. Penelitian Terdahulu 42

C. Kerangka Berfikir..... 44

BAB III : METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian.....……..…… 47

B. Definisi Operasional Variabel Penelitian …….. 47

C. Tempat dan Waktu Penelitian..... 49

D. Jenis dan Sumber Data ……..……. 50

E. Teknik Pengumpulan Data..... 51

F. Teknik Analisis Data 51

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian.....…….....…… 53

1. Sejarah Singkat PT. Trimitra Swadaya Medan..... 53

1.1 Struktur Organisasi Perusahaan..... 55

2. Anggaran dan Realisasi Perolehan Laba Bersih PT. Trimitra Swadaya Medan…….…… 59

3. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba..... 62

4. Solusi Manajer Pusat Laba Dalam Menetapkan Atau Prediksi Jumlah Anggaran Berikutnya …… 67

B. Pembahasan …… 69

1. Penyebab Terjadinya Anggaran dan Realisasi laba yang Tidak Mencapai Target Laba Pada PT. Trimitra Swadaya Medan..... 69

2. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba……. 73

3. Solusi Manajer Pusat Laba Dalam Menetapkan Atau Prediksi Jumlah Anggaran Berikutnya…… 79

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....……..... 82

B. Saran …….. 83

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 : Data Penelitian…….. 4

Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu…… 42

Tabel 3.1 : Kisi-kisi Wawancara…… 48

Tabel 3.2 : Jadwal Penelitian……. 49

Tabel 4.2 : Anggaran dan Realisasi Laba PT. Trimitra Swadaya Medan Tahun 2018 sampai Tahun 2023…….. 66

Tabel 4.3 : Data Perolehan Laba PT. Trimitra Swadaya Medan Tahun 2018 sampai Tahun 2023…….. 69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran……. 46

Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PT. Trimitra Swadaya Medan..... 55

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 (Tin & Hidayat, 2023).

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 (Zannah, Putra & Nabila, 2022).

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 (Saputri, Azni & Sitio, 2023).

Untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dilihat dengan membandingkan anggaran dengan realisasi perolehan laba bersih, maka penilaian kinerja manajer dalam akuntansi perrtanggungjawaban pusat laba dapat diukur dengan membandingkan jumlah perolehan laba yang sebenarnya dengan laba yang dianggarkan (Machfoedz, 2019). 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. Trimitra Swadaya 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 (Saragih, 2023).

PT. Trimitra Swadaya Medan merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang distributor alat- alat tulis kantor dan perlengkapan pengemasan. PT. Trimitra Swadaya Medan terdapat disetiap provinsi, kabupaten serta kotamadya

pada seluruh Indonesia. PT. Trimitra Swadaya Medan merupakan perusahaan swasta untuk kemasan yang berfungsi sebagai wadah, sarana distribusi serta sarana pemasaran sehingga desain kemasan harus diseusaikan menggunakan produk yang dikemas serta segmen pasar yang dituju. PT. Trimitra Swadaya Medan mempunyai 7 cabang di kotamadya yaitu Cabang Jakarta, Cabang Cikarang, Cabang Surabaya, Cabang Bandung, Cabang Bali, Cabang Semarang dan Cabang Medan. Walaupun perusahaan ini tidak memiliki pesaing, namun perusahaan harus melakukan penilaian kinerja terhadap manjernya. Penilaian kinerja ini penting dilakukan untuk mengetahui seberapa baik seorang manajer dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan kepadanya. Apabila hal ini tidak dilakukan, maka perusahaan tidak akan mengetahui kinerja manajernya. oleh karena itu, penerapan sistem akuntansi pertanggung jawaban sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan tanggung jawab manajer dalam mencapai target labanya. Perusahaan swasta ini juga harus berupaya meningkatkan kinerjanya karena berhubungan dengan citra perusahaan, kesejahteraan dan kepuasan pelanggan.

Perusahaan ini sangat membutuhkan suatu penilaian kinerja karyawan yang lebih baik sehingga perusahaan dapat berjalan dengan baik pula. Kinerja karyawan pada PT. Trimitra Swadaya Medan dapat diukur melalui penyelesaian tugasnya secara efektif dan efisien serta melakukan peran dan fungsinya dan itu semua berhubungan positif bagi keberhasilan suatu perusahaan, Manajer keuangan PT. Trimitra Swadaya Medan mempunyai wewenang untuk mengevaluasi anggaran laba dan menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban yang dilihat dari tercapainya atau tidak target laba.

Pada saat penelitian pendahuluan diketahui berdasarkan laporan keuangan tahun 2018 sampai tahun 2023 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. Trimitra Swadaya 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 2018 sampai dengan tahun 2023.

Tabel 1.1
Data Penelitian

Tahun	Anggaran Laba	Realisasi	Selisih
2018	2.538.566	2.672.175	133.609
2019	186.493.545	177.612.900	(8.880.645)
2020	309.691.788	300.619.400	(9.072.388)
2021	346.681.370	353.756.500	7.075.130
2022	601.619.096	578.479.900	(23.139.196)
2023	795.650.450	698.552.500	(97.097.950)

Sumber : PT. Trimitra Swadaya Medan, 2024.

Berdasarkan data dapat diketahui bahwa jumlah laba yang dianggarkan mengalami peningkatan setiap tahunnya, dimana laba yang dianggarkan di tahun 2019 – 2023 mengalami peningkatan dan pada tahun 2018 mengalami penurunan. Selanjutnya pada bagian selisih laba di tahun

2019, 2020, 2022 dan 2023 tidak baik karena manajer tidak mampu mencapai target laba yang dianggarkan. Dimana manajer pusat laba diberikan peran merencanakan laba dan pendapatan agar diperoleh laba yang sesuai dengan yang diharapkan, yang disajikan dalam bentuk anggaran. Akuntansi pertanggungjawaban yang baik, pada penerapannya harus menetapkan atau memberi kewenangan secara tegas, sebab dari kewenangan ini akan menyebabkan adanya tanggung jawab. dengan kewenangan dan tanggungjawab tersebut akan memudahkan pengendalian terhadap penyimpangan yang terjadi.

Menurut (Mulyadi, 2018), 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 merupakan 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.

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.

Tidak tercapainya jumlah laba yang dianggarkan dalam realisasinya menunjukkan bahwa kinerja manajer pusat laba yang bertanggungjawab belum maksimal dalam menetapkan atau prediksi jumlah anggaran yang ditetapkan. Proses penyusunan anggaran biasanya dimulai ketika manajer menerima hasil forecast ekonomi, penjualan dan sasaran laba untuk tahun yang akan datang dari manajemen pucak. *Forecast* dan sasaran ini menjadi pedoman penyusunan anggaran.

Anggaran disusun para manajer puncak tanpa atau sedikit konsultasi dengan manajer-manajer tingkat bawah. Tetapi dalam banyak perusahaan, anggaran disiapkan, paling tidak permulaan, oleh para karyawan yang harus melakukan kegiatan. Anggaran kemudian dikirim keatas untuk dimintakan persetujuan atasan. Penyusunan anggaran tipe "*bottom up*" ini mempunyai banyak kebaikan bagi organisasi, yaitu antara lain anggaran akan lebih realistik, menaikkan partisipasi, moral dan kepuasan kerja karyawan, dan sebagainya.

Menurut (Fahrianta & Ghozali, 2022) Partisipasi manajer dalam proses penganggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran adalah keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran tersebut pada pusat pertanggung jawaban manajer yang bersangkutan. Manajer yang terlibat dalam proses

penyusunan diberi kesempatan untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap target anggaran. Hal ini sangat penting karena manajer akan merasa lebih produktif dan puas terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan perasaan berprestasi yang akan meningkatkan komitmen yang dimiliki. Kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan tersebut.

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. Trimitra Swadaya Medan.**

B. Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah dari penelitian ini adalah :

1. Perolehan laba yang dianggarkan tidak sesuai dengan realisasinya, dimana realisasi laba yang tidak mencapai target yang dianggarkan perusahaan.
2. Penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasi di atas 5 %.
3. Manajer pusat laba yang bertanggungjawab belum maksimal dalam menetapkan atau prediksi jumlah anggaran yang ditetapkan.

C. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah faktor penyebab tidak mencapai target laba pada PT. Trimitra Swadaya Medan?
2. Apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban sudah dapat menilai kinerja manajer pusat laba pada PT. Trimitra Swadaya Medan?
3. Solusi apa yang diambil manajer pusat laba dalam menetapkan atau prediksi jumlah anggaran berikutnya?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan yaitu :

a. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor penyebab tidak capainya target laba pada PT. Trimitra Swadaya Medan.
b. Untuk mengetahui dan menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat menilai kinerja manajer pusat laba pada PT. Trimitra Swadaya Medan.
c. Untuk mengetahui dan menganalisis solusi yang diambil manajer pusat laba dalam menetapkan atau prediksi jumlah anggaran berikutnya.

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. Trimitra Swadaya 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. Kinerja Manajer

a. Pengertian Kinerja Manajer

Penilaian kinerja adalah penentuan secara priodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2018). Kinerja manajerial adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang manajer dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sari, Eka Nurmala 2019). Kinerja manajer didasarkan berbagai fungsi dari fungsi manajemen yang termasuk teori klasik manajemen: perencanaan, koordinasi, evaluasi dan lain-lainnya (Ammy, 2018). 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.

Kinerja adalah pencapaian yang direncanakan secara pribadi atau organisasi. Kinerja terlaksana dengan baik jika pencapaian sesuai dengan rencana; jika pencapaian melebihi rencana, kinerja tersebut dapat dianggap sangat bagus; namun, jika pencapaian tidak sesuai atau kurang dari rencana, kinerja tersebut dianggap buruk atau tidak bagus (Saragih, 2023).

Setiap bisnis harus memiliki kemampuan untuk melihat dan menggunakan peluang, menemukan masalah, dan memilih dan menerapkan proses adaptasi dengan benar agar dapat meningkatkan kinerja tersebut (Harahap, Riva Ubar 2021).

Proses aktivitas manajemen yang berhasil, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan, menghasilkan kinerja manajemen (Kholili, Nur, 2018). Menurut Lubis, H. Z. (2009), kinerja manajer adalah salah satu komponen yang dapat meningkatkan efisiensi organisasi.

Menurut Weruin et al. (2021), kinerja manajer adalah gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program serta kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Kinerja manajer didefinisikan dalam skema strategis organisasi.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja manajer adalah pencapaian target oleh manajer dalam mencapai tujuan, sasaran, dan tujuan perusahaan lainnya.

b. Manfaat Kinerja Manajer

Manfaat penilaian kinerja untuk memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen, memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan, untuk memantau dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan menandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan koreksi untuk memperbaiki kinerja (Sari, M. 2018).

Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk (Mulyadi, 2018) :

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.

c. Tujuan Kinerja Manajer

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 prilaku pengambilan keputusan dalam perusahaan. Untuk itu, analisis laporan keuangan umumnya dilakukan sebagai pengukur kinerja keuangan perusahaan.

Menurut (Mulyadi, 2018) , tujuan penelitian kinerja sebagai berikut :

a. Untuk menentukan besarnya kontribusi pusat laba dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

b. Untuk menilai prestasi manajer pusat laba sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang telah ditetapkan sebelumnya.

c. Untuk mengidentifikasikan penyebab selisih pelaksanaan dari rencana sesuai dengan ukuran prestasi manajer yang telah ditentukan

d. Untuk membuat saran tindakan perbaikan atas situasi di luar kendali.

e. Untuk memotivasi para manajer atau karyawan dalam meningkatkan prestasi sehingga dapat mencapai sasaran organisasi dan dapat mematuli standar perilaku yang telah ditetapkan dalam standar perilaku yang berupa kebijakan manajemen stau rencana formal yang dinuangkan dalam anggaran.

f. Untuk menentukan dasar perbandingan prestasi antara divisi di dalam maats organis

d. Indikator Kinerja Manajer

Menurut (Mulyono,2018) bahwa untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indicator- indicator tersebut yaitu:

a. Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelola waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

b. Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu/pulang kerja dan jumlah kehadiran.

c. Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu. Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

e. Proses Penilaian Prestasi Manajemen

Penilaian prestasi dilakukan dengan cara membandingkan angka- angka hasil realisasi dengan angka-angka patokan atau standar (Mulyadi, 2018) di umumnya yang digunakan sebagai angka patokan adalah angka-angka anggaran.

Bila hasıl aktivitas tahun yang sudah lampau mencerminkan usaha yang berhasil, maka angka-angka realisasi tahun tadi bisa dipakai sebagai angka patokan di dalam analisa prestasi Disamping angka anggaran atau angka tahun yang sudah lampau, angka rata-rata prestasi industri dapat juga digunakan menjadi patokan. dari hasil perbandingan angka realisasi dengan angka patokan bisa ditentukan jumlah penyimpangan atau selisih.

Manajemen tidak hanya mengetahui berapa jumlah selisih antara realisasi dengan angka patokan. Selisih angka realisasi dengan angka anggaran kemudian diberi identitas, apakah berupa selisih menguntungkan atau selisih merugikan. Selisih laba adalalı penyimpangan realisasi dari anggaran yang mengakibatkan naiknya laba bersih, sedangkan selisih rugi adalah penyimpangan realisasi dari anggaran yang mengakibatkan turunnya laba bersih.

Seberapa baik manajer dalam memenuhi pertanggungjawaban kerjanya, dapat diukur dengan menggunakan dua tolok ukur (Anthony dan Dearden, 2023) adalah :

a) Tolok ukur keuangan

b) Tolok ukur non-keuangan

f. Laporan Pengendalian

Adapun tiga laporan keuangan yang disajikan pada para manajer (Supriyono, 2022) yaitu :

a. Laporan informasi, yaitu laporan yang dirancang untuk memberitahu manajemen mengenai apa yang terjadi, sehingga manajemen dapat menentukan apakah kejadian tersebut perlu diselidiki atau tidak.

b. Laporan prestasi ekonomi, yaitu laporan yang berhubungan dengan prestasi suatu pusat pertanggungjawaban sebagai suatu kesatuan ekonomi.

c. Laporan prestasi pribadi, yaitu laporan yang menitikberatkan pada manajer pusat laba. Laporan ini disusun berdasarkan informasi akuntansi pertanggungjawaban dan menunjukkan seberapa baik prestasi sesungguhnya dibandingkan dengan standar prestasi yang diharapkan

g . Tahapan Kinerja Manajer

Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian. Tahap persiapan terdiri dari tiga tahap, **(**Mulyadi, 2018**)** yaitu :

1). Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.

2). Penetapan kinerja yang dipakai untuk mengukur kinerja.

3). Pengukuran kinerja sesungguhnya.

Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap, yaitu :

1). Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
2). Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan standar.
3). Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

h. Penilaian Kinerja Manajer Pusat Laba

Penilaian kinerja manajer menggunakan target sebagai salah satu alat evaluasi kinerjanya. Hal ini dilakukan dengan cara menghitung selisih antara realisasi dengan jumlah yang dianggarkan, dan kinerja akan dikatakan baik jika realisasi pendapatan melebihi jumlah yang dianggarkan, sebaliknya jika realisasi pendapatan lebih kecil dari jumlah yang dianggarkan maka kinerja dinilai tidak baik. Selisih lebih realisasi pendapatan merupakan selisih yang diharapkan (favorable) sementara itu selisih kurang sebagai selisih yang tidak diharapkan (unfavorable) (Ardila, 2023).

Penilaian kinerja yang ideal adalah penilaian yang dilaksanakan oleh atasan langsung, penilaian yang dilaksanakan oleh diri sendiri, penilaian yang dilaksanakan oleh tim penilai khusus, dan penilaian yang dilaksanakan oleh pihak terkait seperti pelanggan, bawahan ataupun teman sekerja (Nugraha, 2015).

Seorang manajer diharapkan mampu bertanggung jawab untuk memperhitungkan hasil kinerjanya dan kemudian pimpinan perusahaan dapat meninjau, menganalisis kinerja yang dihasilkan oleh pusat akuntabilitas dan kinerja dalam manajemen adalah upaya untuk memastikan bahwa tujuan

organisasi secara konsisten dicapai dengan cara yang sukses dan produktif. Pusat laba bertujuan untuk memaksimumkan kinerja keuangan perusahaan. Kinerja keuangan pusat laba dapat diukur berdasarkan jumlah laba yang diperoleh. Penetapan suatu kesuksesan pusat laba bisa dilakukan dengan cara melihat selisih antara realisasi laba dengan anggaran laba. Untuk menilai kinerja, setiap pusat pertanggungjawaban dibutuhkan alat ukur kinerja yang akurat, maka dari itu, dapat diketahui jika terjadi penyimpangan dari sasaran yang telah ditentukan (Ardila, 2023).

Suatu pusat pertanggungjawaban dinamakan efisiensi jika pusat pertanggungjawaban tersebut (Supriyono, 2019):

1) Menggunakan sumber, atau 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 lebih besar.

Efisiensi dan efektivitas biasanya lebih bersifat relatif atau komparatif dari pada bersifat absolut, dalam arti bahwa efisiensi biasanya dibandingkan dengan suatu ukuran tertentu, yaitu :

1). Antara pusat pertanggungjawaban yang satu dibandingkan dengan pusat pertanggungjawaban lainnya.
2). Prestasi sesungguhnya suatu pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan standar atau anggarannya.
3). Prestasi suatu pusat pertanggungjawaban masa kini dibandingkan masa sebelumnya.

Penilaian kinerja juga dilakukan untuk menyediakan umpan balik bagi karyawan dan dasar distribusi penghargaan agar bermanfaat untuk memotivasi karyawan bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerja mereka karena adanya penghargaan khusus (*reward*) terhadap hasil kerja mereka, dan atau memberikan hukuman (*punishment*) bagi yang lalai. Penghargan tersebut dapat berupa pemberian bonus, insentif, atau fasilitas berupa mobil misalnya, dan sebagainya.

i . Kriteria Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban

Empat departemen dikenal sebagai pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Pusat biaya adalah unit organisasi di bawah arahan seorang manajer yang bertanggung jawab atas arus masuk keuangan (biaya) daripada untuk setiap keluaran yang nyata. Kategori biaya ini mencakup pusat biaya teknik dan kebijakan. Jika pusat biaya teknik diambil sebagai representasi dari total biaya, maka diperlukan metode estimasi biaya yang cukup andal. Sebagian besar biaya di pusat biaya yang tidak berbanding lurus dengan volume kegiatan pusat biaya membuat sulit untuk menilai efisiensi pusat biaya secara keseluruhan. Dengan kata lain, keberhasilan manajer pusat tanggung jawab dapat diukur dari pendapatan pusat. Pusat pendapatan tidak bertanggung jawab atas biaya masuk karena tidak dapat mempengaruhi penggunaan input ini. Kinerja manajer pusat pendapatan pusat tanggung jawab diukur dengan pendapatan yang diperoleh oleh pusat tanggung jawab. Kinerja manajer pusat pertanggungjawaban yang dikenal sebagai pusat laba dievaluasi berdasarkan perbedaan antara pendapatan pusat dan biaya yang dikeluarkannya; namun, manajer tidak bertanggung jawab atas investasi yang dilakukan di pusat laba. Pusat investasi adalah jenis pusat tanggung jawab di mana kinerja manajer diukur sesuai dengan

pengembalian yang diharapkan dalam hal biaya, aset, dan modal yang diinvestasikan di pusat tanggung jawab untuk mencapai keuntungan (Harmain, 2023).

Setiap organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia sebagai penggerak organisasi, tanpa adanya manusia organisasi tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Untuk itu semua manajer harus mampu mengefektifkan semua sumber daya yang dimilikinya. Kinerja adalah suatu tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang diazaskan atas kecakapan (pengalaman dan kesungguhan) serta waktu (Horngren, 2019).

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.

2. Akuntansi pertanggungjawaban

a. 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 (Mulyadi, 2018). Akuntansi pertanggung jawaban adalah bentuk akuntansi khusus yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja segmen bisnis (Anthony & Govindarajan, 2020).

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 (Machfoedz, 2019)

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, 2019).

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang digunakan manajer untuk

mengukur kinerja pada setiap pusat pertanggungjawaban dengan rencana (anggaran) dengan tindakan (hasil sesungguhnya) dari setiap pusat pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur kinerja seseorang dan/atau suatu departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan.

b. Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Didalam akuntansi pertanggungjawaban pada suatu perusahaan, terlebih dahulu harus di ketahui apa yang menjadi tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri. Menurut Hidayat dan Tin (2012:189) tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

1) Dapat digunakan sebagai salah satu alat perencanaan untuk mengetahui kriteria-kriteria penilaian unit usaha tertentu.

2) Dapat digunakan sebagai pedoman penting langkah yang harus dibuat soleh perusahaan dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan.

3) Dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam rangka penilaian kinerja (performance) bagian-bagian yang ada dalam perusahaan, karena secara berkala top manajemen menerima laporan pertanggungjawaban dari setiap tingkatan manajemen dan top manajer dapat menilai performance dari setiap bagian dilihat dari ditetapkan untuk setiap bagian yang menjadi tanggungjawabnya.

4) Membantu manajemen dalam pengendalian dengan melihat penyimpangan realisasi dibandingkan dengan anggaran yang ditetapkan.

Maka tujuan akuntansi pertanggungjawaban artinya mengajak para

karyawan buat melakukan pekerjaan dengan benar dan dapat bertanggung jawab atas penyimpangan biaya maupun penghasilan perusahaan. Selain itu, melalui akuntansi pertanggungjawaban bisa ditunjuk unit/bagian atau orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan berasal anggaran.

Akuntansi pertanggungjawaban sangat diperlukan dan bermanfaat bagi perusahaan besar yang kegiatan usahanya memerlukan pembagian tugas dan tanggung jawab. Adapun manfaat akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan Menurut Mulyadi (2018), adalah sebagai berikut :

1) Sebagai dasar penyusun 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.

2) Sebagai alat penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

Evaluasi kinerja ialah evaluasi atas sikap manusia dalam melaksanakan peran yang mereka miliki pada organisasi. Manajer pusat pertanggungjawaban akan diberi kewenangan pada menjalankan tanggungjawab dan pencapaian

target yang diberikan oleh manajemen puncak. Manajer wajib melaporkan pertanggungjawaban atas kinerja mereka di akhir periode. Adanya tanggungjawab yang jelas, maka kinerja manajer akan lebih simpel dievaluasi.

3) Sebagai pemotivator manajer

Akuntansi pertanggungjawaban dipergunakan untuk memotivasi manajer pada melakukan tindakan koreksi atas penyinpangan atau prestasi yang tidak memuaskan di dalam departemen masing-masing. Dalam akuntansi petanggungjawaban digunakan untuk memotivator manajer yaitu reward dan punishment.

Menurut (Mulyadi, 2018) Akuntansi pertanggung jawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk:

a) Informasi akuntansi sebagai dasar penyusunan anggaran
b) Informasi akuntansi sebagai penilaian kinerja manager pusat pertanggungjawaban.
c) Informasi akuntansi sebagai pemotivasi manager.
d) Informasi akuntansi menungkinkan pengelolaan aktivitas.
e) Informasi akuntansi memungkinkan pemantauan efektivitas program pengelolaan aktivitas.

c. 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, 2020) yaitu:

1) Memberi sejumlah informasi kepada manajer dan pengawasannya mengenai pelaksanaan kerja mereka dalam bidang-bidang yang menjadi tanggung jawabnya.
2) Mendorong para manajer dan pengawas utnuk 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 spesifikasi 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, 2018) sebagai berikut :

1) Jenjang terbawah yang diberi laporan pertanggung jawaban laba adalah tingkat manajer bagian.
2) Manajer jenjang terbawah yang diberi laporan pertanggung jawaban laba adalah laba yang berisi rincian realisasi laba dibandingkan dengan anggaran laba yang disesuaikan.
3) Manajer jenjang diatasnya 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.

4) Semakin keatas laporan pertanggung jawaban laba disajikan semakin ringkas.

Laporan yang dihasilkan oleh fungsi akuntansi pendapatan dan laba pada perusahaan (Matz & Usry, 2020) yaitu :

1) Laporan neraca,
2) Laporan laba rugi, dan
3) Ratio-ratio yang digunakan.

Dalam merancang sistem pelaporan pertanggung jawaban, langlah 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, 2020) sebagai berikut :

1) Laporan harus sesuai dengan bagan organsiasi.
2) Bentuk dan isi laporan harus konsisten setiap kali diterbitkan.
3) Laporan harus cepat dan tepat waktu.
4) Laporan harus diterbitkan secara teratur.
5) Laporan harus mudah dimengerti.
6) Laporan harus memberikan perincian yang cukup namun tidak berlebihan.
7) Laporan harus memberikan angka-angka yang dapat diperbandingkan.
8) Laporan harus membuat analisis.
9) Laporan untuk manajemen operasi harus dinyatakan baik dalam unit fisik maupun dalam nilai uang.
10) 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.

d. Pusat- Pusat Pertanggungjawaban

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.

Pembagian dalam pelaksanaan suatu tugas lebih dikenal dengan kata pusat pertanggungjawaban. pusat pertanggungjawaban ialah "satu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer pertanggungjawaban" (Halim, 2021). Sedangkan (Matz & Usry, 2020) mengatakan bahwa: mengemukakan akuntansi pertanggungjawaban ialah "setiap unit organisasi yang disiapkan laporan prestasinya".

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 dala suatu proses perencanaan strategis yang dalam suatu proses perencanaan strategis yang dalam hal ini diasumsikan telah ditetapkan sebelum awal proses pengendalian dimulai.

Pusat pertanggung jawaban dapat dibagi 4 tipe (Mulyadi, 2018) yaitu :

1). Pusat Biaya (Cost Centre)

Pusat biaya ialah suatu pusat pertanggungjawaban dimana input atau biaya diukur pada unit moneter tetapi outputnya tidak diukur pada unit moneter (Halim, 2022). pusat biaya pula mengkonsumsi masukan dan menghasilkan keluaran, tetapi keluaran pusat biaya tidak diukur pada bentuk pendapatan. Hal ini mungkin disebabkan karena (1) manajer pusat biaya tidak dapat mengendalikan pendapatan penjualan atas keluaran yang dihasilkannya, (2) keluaran pusat biaya tidak dapat atau sulit diukur secara kuantitatif. Atas dasar karakteristik hubungan antara masukan dan keluaranya, pusat biaya digolongkan menjadi pusat biaya teknik (engineered expense center) atau pusat biaya standar, dan pusat biaya kebijakan (discretionary expense center). pusat biaya teknik atau pusat biaya standar merupakan elemen biaya yang benar- benar terjadi serta dapat diukur secara sempurna sebab memiliki hubungan yang erat dengan output yang dihasilkan (Halim, 2023). contoh dari pusat biaya teknik yaitu departemen produksi. pusat biaya kebijakan ialah pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak memiliki hubungan proporsional atau hubungan fisik yang nyata dengan keluarnya contoh dari pusat biaya kebijakan yaitu departemen administrasi dan umum, departemen penelitian dan pengembangan, departemen pemasaran (contohnya promosi, advertensi dan penggudangan produk terselesaikan).

2). Pusat Pendapatan (Revenue Centre)

Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut (Mulyadi,2018). Dalam sebuah organisasi fungsional, departemen pemasaran merupakan pusat pendapatan. Sedangan dalam

organisasi divisi, bagian pemasaran divisi juga merupakan pusat pendapatan. Pusat biaya ini tidak bertanggungjawab atas biaya yang dikeluarkan untuk produksi atau jasa dijual dan prestasi manajernya dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya.

3). Pusat Laba (Profit Centre)

Pertanggungjawaban pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban dimana kinerja manajer diukur berdasarkan laba yang diperoleh. Laba adalah selisih antara pendapatan dan beban. Kinerja keuangan pusat laba diukur berdasarkan laba yang dikurangi pendapatan dan biaya. Laba yang merupakan sarana untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas pusat laba. Laba yang diperoleh suatu pusat laba harus dibandingkan dengan anggarannya. Ini diperlukan oleh manajemen puncak sebagai langka pengendalian pusat laba.

4). Pusat Investasi (Investment Centre)

Pusat investasi adalah tempat manajer bertanggung jawab atas pendapatan, biaya, dan investasi. Manajer juga bertanggung jawab untuk mencapai margin kontribusi yang tepat, tujuan laba, dan efisiensi penggunaan aktiva. Diharapkan mereka dapat mengimbangi keuntungan yang diperoleh dan investasi dalam sumber daya yang digunakan. Karena mereka bertanggung jawab untuk masing-masing, rasio perputaran, return on assets (ROA), dan "Rasidual Income" adalah kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja mereka dan menentukan kompensasi mereka.

e. Syarat – syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Agar dapat digunakan dengan baik, akuntansi pertanggungjawaban harus memenuhi persyaratan tertentu. Menurut Mulyadi (2016:218), ada lima cara yang tepat untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban, yaitu:

1. Struktur Organisasi

Dalam akuntansi, pertanggungjawaban struktur organisasi harus menunjukkan aliran wewenang, tanggung jawab, dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja di setiap tingkat manajemen. Ini memastikan bahwa wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, dan tanggung jawab mengalir sebaliknya.

2. Anggaran

Anggaran harus melibatkan semua pusat akuntansi pertanggung jawaban. Karena anggaran tersebut merupakan dasar penilaian kinerja dan menunjukkan rencana kerja manajer untuk dilaksanakan. Anggaran, menurut Mulyadi (2018) ‘’ adalah suatu rencana keuangan rutin yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan".

3. Penggolongan Biaya

Biaya terkendali adalah biaya yang dapat dipengaruhi dan dikendalikan oleh seorang manajer dalam jangka waktu tertentu, sedangkan biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi dan dikendalikan oleh seorang manajer.

Tujuan penggolongan biaya ini adalah untuk membantu manajer menentukan biaya mana yang harus dipertanggungjawabkan dan membantu mereka mengendalikan biaya tersebut.

Menurut Mulyadi (2011, hlm. 166), "Pengeluaran biaya dapat diklasifikasikan berdasarkan terkendali atau tidak terkendali. Biaya terkendali adalah biaya yang dapat secara signifikan dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu.

Biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer yang tidak bertanggung jawab atas biaya pengeluaran, tetapi dapat dikendalikan oleh manajer di atasnya atau manajer lain yang bertanggung jawab atas biaya tersebut." Terkendalinya seseorang adalah istilah yang dapat menggambarkan terkendali atau tidak.

4. Sistem Pelaporan Biaya

Setiap tingkat manajemen dalam perusahaaan merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya – biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan. Selanjutnya , biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer. Maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasinya.

5. Sistem Akuntansi Biaya

Untuk pengendalian biaya, sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem pengumpulan biaya yang menggolongkan, mencatat, dan meringkas biaya berdasarkan tingkat manajemen yang bertanggung jawab. Oleh karena itu, biaya

akan dikumpulkan untuk setiap manajemen, dan biaya harus digolongkan dan diberi kode yang sesuai dengan tingkat manajemen yang ada dalam struktur organisasi.

f. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Dasar Penyusunan Anggaran

Menurut Mulyadi (2001) proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses peretapan peran dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan. Dalam proses penyusunan angagran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebgaian aktivitas pencapaian sasaran perusahaan dan di tetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkan melaksanakan perannya. Dengan demikian anggaran berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur nilai sumber daya yang disediakan selama setahun anggaran bagi manajer yang diberi peran untuk mencapai sasaran perusahaan.

g. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Penilai Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2001) 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 biaya yang menjadi

tanggungjawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab.

Dengan demikian, informasi akuntansi pertanggung jawaban mencerminkan skor yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunkan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan.

3. Pusat Laba

Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan pihak manajemen senior dapat menggunakan satu indikator yang komprehensif dibandingkan harus menggunakan beberapa indikator.

a. Pengertian Pusat Laba

Apabila suatu pusat pertanggungjawaban diukur prestasinya atas dasar laba yang diperoleh, maka pusat pertanggungjawaban tersebut disebut pusat laba (Halim, 2021). Menurut Anthony dan Govindarajan (2023) pusat laba adalah suatu unit organisasi dimana didalamnya pendapatan dan pengeluaran diukur berdasarkan kondisi moneter. Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2022) mendefinisikan pusat laba sebagai suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggungjawab terhadap pendapatan maupun biaya. Laba adalah selisih antara pendapatan dan biaya. Dalam pusat laba, baik masukan atau biaya maupun keluaran ataupun keluaran dinyatakan dalam satuan moneter (Sumarsan, 2019).

b. Keuntungan dan Kelemahan Pusat Laba

Unit organisasi yang didesentralisasikan menjadi suatu pusat laba mempunyai beberapa keuntungan dan kelemahan (Halim, 2020), yaitu:

1. **Keuntungan-keuntungan pusat laba:**

    1) Keputusan tentang operasional bisa lebih cepat diambil karena banyak keputusan tidak perlu lagi pertimbangan dari kantor pusat**.**
    2) Kualitas keputusan lebih baik karena yang memutuskan adalah orang yang benar-benar mengerti tentang keputusan tersebut.
    3) Manajemen kantor pusat bisa lebih memfokuskan diri pada keputusan yang lebih luas, tidak sekedar keputusan harian saja.
    4) Kesadaran laba (profit consciousness) akan lebih meningkat karena manajer divisi benar-benar bertanggung jawab untuk meningkatkan laba divisinya karena nantinya merupakan ukuran prestasi bagi manajer yang bersangkutan.
    5) Pengukuran prestasi dari suatu divisi bisa lebih luas karena atas dasar laba lebih lengkap dari pada pengukuran prestasi atas dasar pendapatan dan biaya secara terpisah-pisah.
    6) Manajer divisi lebih bebas berkreasi dan berinisiatif.
    7) Pusat laba merupakan tempat pelatihan yang baik untuk menjadi seorang manajer yang handal.
    8) Divisionalisasi memudahkan seorang manajer puncak memperoleh informasi tentang profitabilitas komponen-komponen perusahaan.
    9) Pusat laba dimaksudkan untuk meningkatkan prestasi kompetitif.

2. **Kelemahan-kelemahan pusat laba:**

    1) Untuk keputusan yang telah didelegasikan, manajer puncak mungkin kehilangan kendali tertentu.

2) Manajer umum yang berwenang menangani semua aktifitas barangkali tidak ada pada organisasi fungsional karena tidak adanya kesempatan untuk mengembangkan kemampuan pribadi mereka.
3) Unit organisasi yang tadinya bekerjasama sebagai unit fungsional mungkin bisa bersaing satu sama lainnya.
4) Friksi bisa meningkat karena adanya perbedaan pendapat tentang keputusan dalam divisi yang bersangkutan.
5) Kemungkinan terlalu memperhatikan laba jangka pendek.
6) Tidak ada sistem yang menjamin bahwa divisionalisasi untuk masing-masing pusat laba bisa meningkatkan laba perusahaan.
7) Kualitas keputusan yang diambil oleh seorang manajer divisi mungkin lebih jelek dari keputusan yang diambil oleh manajer puncak.
8) Adanya tambahan biaya karena divisionalisasi seperti ini tentu saja menambah biaya yang harus dikeluarkan untuk manajer divisi.

d. Manfaat Pusat Laba

Perusahaan yang menggunakan pusat laba memiliki manfaat dan keunggulan (Sumarsan, 2019) seperti berikut ini :

a. 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.

b. 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.

Menjadikan unit organisasi sebagai pusat laba dapat memberikan manfaat (Halim & Bambang, 2019) sebagai berikut:

a. Kualitas keputusan dapat meningkat karena keputusan tersebut dibuat oleh para manajer yang paling dekat dengan titik keputusan.

b. Kecepatan dari pengambilan keputusan operasional dapat meningkat karena tidak perlu mendapat persetujuan terlebih dahulu dari kantor pusat.

c. Manajemen kantor pusat bebas dari pengambilan keputusan harian sehingga dapat berkonsentrasi pada hal-hal yang lebih luas.

d. Manajer karena tunduk pada hanya sedikit batasan dari korporat, lebih bebas untuk menggunakan imajinasi dan inisiatifnya.

e. 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

f. 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).

g. Pusat laba memberikan informasi yang siap pakai bagi manajemen puncak (*top management*) mengenai profitabiltas dari komponen-komponen individual perusahaan.

h. Karena keluaran (*output*) yang dihasilkan telah siap pakai, maka pusat laba sangat responsif terhadap tekanan untuk meningkatkan kinerja kompetitifnya.

e. Pengukuran Laba

Proses pengukuran pusat laba mensyaratkan hal-hal berikut (Saputri, Azni & Sitio: 2023):

1) Penampilan anggaran atau rencana.

2) Memahami dan menerima logika pengukuran manajer departemen.

3) Desentralisasi kontrol sesuai dengan tanggung jawab yang ditugaskan.

4) Adanya konsensus pengukuran antar departemen dalam perusahaan

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.

Pengukuran kemampuan laba divisi dapat menggunakan dua macam cara (Supriyono, 2020) sebagai berikut:

a. Pengukuran prestasi manajemen

Pengukuran prestasi manajemen menekankan pada penilaian seberapa baik manajer suatu pusat pertanggungjawaban bekerja. Pengukuran ini digunakan untuk proses perencanaan, pengkoordinasian, pengendalian kegiatan, dan pemotivasi kerja manajer pusat laba.

Dalam pengukuran ini, prestasi laba suatu pusat laba hanya dibatasi pada laba yang dapat dipengaruhi atau dikendalikan oleh manajer pusat laba yang diukur. Dalam pengukuran ini dibandingkan prestasi suatu pusat laba dengan standar atau anggarannya, sehingga penyimpangan yang terjadi menunjukkan seberapa baik manajer pusat laba tersebut memenuhi komitmen laba yang telah disetujui.

b. Pengukuran prestasi ekonomi

Pengukuran prestasi ekonomi menitikberatkan pada seberapa baik suatu pusat laba bekerja sebagai suatu kesatuan ekonomi. Dalam pengukuran ini, prestasi laba suatu pusat laba tidak hanya ditentukan oleh laba yang dapat dipengaruhi atau dikendalikan oleh manajer pusat laba yang diukur tetapi juga meliputi pendapatan dan biaya dari alokasi.

4. Jenis- jenis Organisasi Perusahaan

Disamping kebutuhan untuk memastikan bahwa sistem pengendalian manajemen sesuai untuk teori organisasi yang mengarahkan organisasi, terdapat pula kebutuhan untuk mendesain sistem pengendalian manajemen agar cocok dengan struktur organisasi yang dipakai. Menurut Anthony dan Dearden (2022) pengelompokan organisasi dibagi kedalam tiga kategori umum, yaitu:

1. Organisasi Fungsional

2. Organisasi Divisi

3. Organisasi Matriks

4. Anggaran Laba Rugi

a. Pengertian Anggaran Laba Rugi

Dalam menyusun anggaran laba rugi, perusahaan manufaktur memiliki perbedaan dengan perusahaan jasa dan dagang. Untuk mengitung anggaran laba rugi di dalam perusahaan manufaktur, perusahaan harus mengetahui besarnya anggaran penjualan, anggaran biaya produksi, dan anggaran biaya operasional.

Menurut (Bustami & Nurlela, 2016) menyatakan bahwa “Anggaran laba rugi berisi ikhtisar dari anggaran penjualan, anggaran harga pokok penjualan dan anggaran beban komersil. Anggaran laba rugi menggambarkan proyeksi laba bersih, yang merupakan tujuan akhir dari semua jenis usaha”.

Menurut (Rudianto, 2019) “Di dalam proses penyusunan anggaran terdapat berbagai pertimbangan yang perlu diperhatikan. Mengabaikan berbagai faktor eksternal dan internal di dalam proses penyusunan anggaran merupakan jaminan

kegagalan realisasi anggaran di dalam perusahaan". Karena itu, faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait tersebut harus diperhatikan di dalam proses penyusunan anggaran.

b. Metode Penyusunan Anggaran Laba Rugi

Terdapat 3 metode penyusunan anggaran laba rugi yaitu :

1) Metode *a Posteriori*

Merupakan metode penyusunan anggaran laba dimana sejumlah laba ditetapkan sesudah proses penetapan rencana (Planning) keseluruhan, termasuk penyusunan anggaran operasional, metode ini menggunakan anggaran penjualan sebagai titik tolak penyusunan anggaran operasional. Prosedur penyusunan anggaran laba dimulai dengan menyusun anggaran penjualan, lalu dilanjutkan dengan anggaran produksi, anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran operasional. Setelah seluruh anggaran operasional tersebut disusun, kemudian digabungkan menurut format anggaran laba diatas, sehingga akan diperoleh laba dengan sendirinya. Artinya perusahaan tidak menetapkan anggaran laba dari awal penyusunan anggaran, tetapi setelah seluruh anggaran operasional ditetapkan. Laba yang dianggarkan merupakan hasil dari seluruh anggaran operasional tersebut.

2) Metode *a Priori*

Merupakan metode penyusunan anggaran laba dimana jumlah laba ditentukan pada awal tahap proses perencanaan secara keseluruhan. Pada dasarnya komponen dari anggaran laba adalah anggaran penjualan dan anggaran biaya, maka untuk mengubah anggaran laba agar sesuai dengan laba

yang ditargetkan, perusahaan memiliki beberapa pilihan dan semuanya terkait dengan kedua komponen tersebut, yaitu :

a) Mengubah Anggaran Penjualan

Anggaran Penjualan terdiri dari dua elemen utama, yaitu volume penjualan dan harga jual per unit produk. Untuk mengubah anggaran penjualan, maka kedua elemen tersebutdapat diubah salah satunya atau keduanya sekaligus.

b) Mengubah Anggaran Biaya

Pada dasarnya perusahaan menyusun anggaran biaya, mulai anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead dan anggaran biaya operasional, perusaahan sudah berusaha menekan biaya seefisien mungkin. Anggaran biaya bahan baku dipengaruhi oleh dua elemen utama, yaitu kebutuhan bahan per unit produk dan harga beli per unit bahan baku.

c) Mengubah Anggaran Penjualan

Perubahan volume penjualan akan berpengaruh langsung terhadap volume produksi. Jika volume produksi berubah, maka biaya produksi total akan berubah, dan biaya produksi per unit juga dapat berubah.

3). *Metode Pragmatis*

Adalah metode dimana jumlah laba yang direncanakan ditetapkan berdasarkan standar tertentu yang telah teruji secara empiris dan didukung oleh pengalaman. Dengan menggunakan tingkat target laba yang diperoleh dari pengalaman, pihak manajemen menetapkan standar laba relative yang dianggap memadai bagi perusahaanya.

Menyusun anggararan laba dengan metode ini dimulai dengan menetapkan laba yang ingin diraih terlebih dahulu, kemudian menyusun anggaran operasional, atau dimulai dengan menyusun anggaran penjualan terlebih dahulu dan diikuti dengan menyusun anggaran operasional lainya yang berujung pada anggaran laba. Poin penting penyusunan anggaran didasarkan pada pengalaman, atau standar tertentu yang dianggap layak bagi perusahaan.

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	Uraian
Syahfira, E & Amalia, M, M. (2022), Jurnal Akuntansi, Vol. 1 No.2.	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Dalam Mengukur Kinerja Manajer Pusat Laba PT. Pasific Medan Industri	Hasil penelitian telah mendapati telah terjadi selisih rugi yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2016 sampai tahun 2020. Manajer keuangan kurang teliti dalam memprediksi perolehan laba bersih hingga masih terjadi selisih rugi yang cukup besar tersebut. Faktor penyebab tidak tercapainya target laba perusahaan diantaranya masih adanya pengeluaran biaya yang melebihi jumlah yang telah dianggarkan sebelumnya diantaranya akibat kenaikan harga.
Hafsah & Hanum, Z. (2023). Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu, Vol. 4 No. 1, November 2023.	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Laba Pada PT. Perkebunan Nusantara Medan	Perusahaan menetapkan adanya kebijakan *reward* dan *punishment* bagi para manajer pusat pertanggungjawaban, sistem pendapatan *reward* dan *punishment* tergantung pada kemampuan manajer dalam mencapai target yang telah diterapkan.

Hanum, Z. (2023). Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis, 11(3), 120-135	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Meningkatkan Kinerja Manajer Pusat Laba Pada PT. Bakrie Sumatera Plantations, Tbk	Perusahaan menetapkan adanya kebijakan reward dan punishment bagi para manajer pusat pertanggungjawaban, sistem pendapatan *reward* dan *punishment* tergantung pada kemampuan manajer dalam mencapai target yang telah diterapkan.
Astuti, W. (2022). Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, 11(2), 227–246	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggung jawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba	Penilaian kinerja dilakukan perusahaan dengan membandingkan antara realisasi yang dicapai dengan anggaran yang disusun selama periode tertentu.
Tin, S & Hidayat, T (2023). Jurnal Akuntansi Vol.4 No.2, 187-199	Analisis Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajer Pusat Laba di Warung Paskal Bandung	Penerapan akuntansi pertanggung jawaban di warung Paskal dinilai baik atau tergolong baik dengan nilai rata-rata sebesar (3,43). Hal ini dapat dilihat dari hasil rata-rata kuesioner yang dibagikan pada staf menunjukkan hasil yang baik
Zannah, I., Putra, A.S & Nabila, F, 2022. Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen (JIKEM), Vol. 2 No. 2, Page 4127-4135	Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Pusat Laba pada PT. POS Indonesia (Persero) KCP. AEK Kota Batu NA. IX-X Kabupaten Labuhanbatu Utara	Penerapan akuntansi pertanggung jawaban berfungsi secara efektif dan efisien dalam mengevaluasi kinerja pusat laba. Hal ini terlihat dari laporan pertanggungjawaban yang meliputi target laba dan pengakuan pendapatan PT. Pos Indonesia (Persero) Aek Kota Batu Kecamatan Na. IX-X Kabupaten Labuhanbatu Utara, Revenue Center Manager dinilai baik.
Saputri, D, A,. Azni, A.P., & Sitio, S. S. (2023). Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol.1, No.1, Hal 211-220	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Sebagai Alat Pengendalian Dan Penilaian Kinerja Manajer Pada PT.PLN (Persero)	Pemantauan dan evaluasi kinerja Manajer pusat laba PT PLN (Persero) 2019-2020 kurang baik karena pada rasio Operating profit margin 2020 4,71% dan selisih kerugian 4,7. Kedepannya, semakin tinggi nilai rasio ini maka semakin baik kesehatan perusahaan, dan rasio ini diperlukan untuk menghitung laba PT PLN (Persero) pada setiap periode.

C. Kerangka Pemikiran

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan. Maka hal ini, pimpinan dapat menerapkan dan melaksanakan akuntansi pertanggungjawaban didalam perusahaannya. Agar manfaat akuntansi pertanggungjawaban tercapai harus disusun anggaran setiap tingkatan manajeman yang dicantumkan dalam laporan pertanggungjawaban (Syahfira & Amalia, 2022).

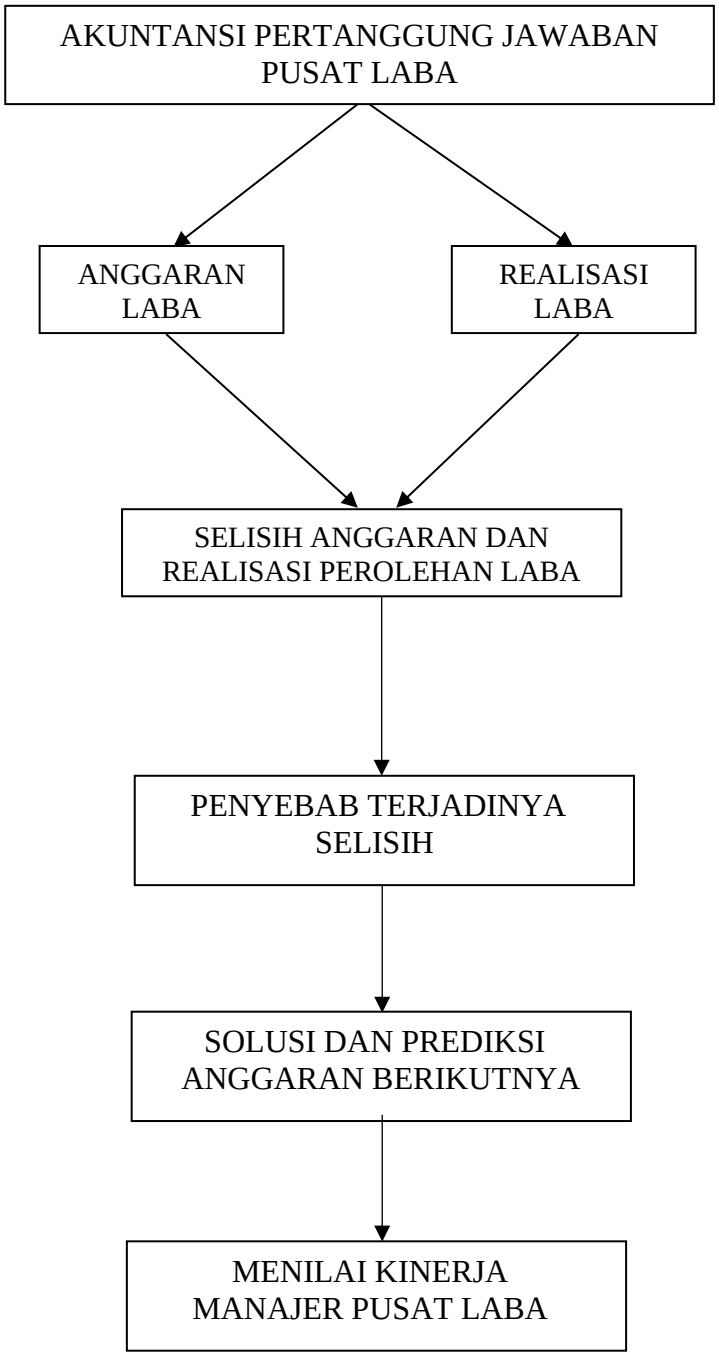
Untuk menghasilkan suatu anggaran yang efektif, maka pendekatan anggaran yang partisipatif (*participative budgeting*) menjadi faktor yang amat menentukan. *Paticipative budgets* yaitu semua level manajemen terlibat aktif dalam proses perencanaan dan penyusunan anggaran. Informasi-informasi berkenaan dengan tujuan dan aktivitas penyusunan anggaran diusulkan atau berasal dari para manajer level bawah menuju ke para manajer level menengah dan puncak. Pendekatan ini sering disebutkan dengan pendekatan "*bottom-up*." Partisipasi anggaran akan meningkatkan motivasi, kerjasama dan kinerja manajer-manajer untuk mencapai target anggaran yang telah mereka buat.

Tidak tercapainya jumlah laba yang dianggarkan dalam realisasinya menunjukkan bahwa kinerja manajer pusat laba yang bertanggungjawab belum maksimal dalam menetapkan atau prediksi jumlah anggaran yang ditetapkan. Proses penyusunan anggaran biasanya dimulai ketika manajer menerima hasil forecast ekonomi, penjualan dan sasaran laba untuk tahun yang akan datang dari

manajemen puncak. *Forecast* dan sasaran ini menjadi pedoman penyusunan anggaran.

Anggaran disusun para manajer puncak dengan konsultasi dengan manajer-manajer tingkat bawah. Penyusunan anggaran tipe "*bottom up*" ini mempunyai banyak kebaikan bagi organisasi, yaitu antara lain anggaran akan lebih realistik, menaikkan partisipasi, moral dan kepuasan kerja karyawan, dan sebagainya. Hal ini dilakukan untuk mengetahui penyebab selisih anggaran dengan realisasi serta diambil solusi untuk menetapkan prediksi jumlah anggaran tahun berikutnya.

Keterkaitan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba dapat dilihat pada kerangka konsep berikut ini:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian adalah keseluruhan cara atau kegiatan dalam suatu penelitian yang dimulai dari perumusan masalah sampai membuat suatu kesimpulan. Pendekatan penelitian ada dua macamnya itu pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif.

Jenis penelitian ini adalah deskriptif. penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui penerapan variabel yang diteliti sehingga diperoleh kesimpulan yang berlaku secara umum (Sugiyono, 2019).

B. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Adapun definisi operasional dari variabel penelitian adalah akuntansi pertanggung jawaban dalam menilai pusat laba yang merupakan suatu akuntansi pertanggung jawaban yang digunakan untuk mengukur prestasi manajer pusat laba yang bermanfaat sebagai penilaian kinerja manajer dan memotivasi manajer pusat laba (Mulyadi, 2018).

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 dalam menilai pusat laba merupakan suatu akuntansi pertanggung jawaban yang digunakan untuk mengukur prestasi manajer pusat laba yang bermanfaat sebagai penilaian kinerja manajer dan memotivasi manajer 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. 2. Penyebab terjadinya selisih	3,4
		3. Pemotivasi manajer	1. Evaluasi yang efektif. 2. Peningkatan perolehan laba 3. Pengoptimalan perolehan realisasi laba	5,6,7
Penyusunan Anggaran Laba	Penyusunan anggaran laba adalah prediksi besarnya jumlah laba yang ingin diperoleh perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang.	Faktor Eksternal dan Internal	1. Mengalokasikan sumber daya 2. Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan organisasi. 3. Membagi tanggung jawab kepada semua manajer atas kinerja keuangan perusahaan atau divisi.	8

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Suatu penelitian sudah tentu memiliki objek, agar penelitian dapat terlaksana. Sesuai dengan hal tersebut, maka menetapkan objek pada PT. Trimitra Swadaya Medan merupakan perusahaan swasta dalam bidang distributor alat-alat tulis kantor dan perlengkapan pengemasan yang beralamat di Jl.Sisingamangaraja KM. 10,8 Komp. Amplas Trade Cpenter Blok E No. 2 Medan.

2. Waktu Penelitian

Adapun waktu bagi penulis melakukan penelitian ini yaitu mulai dilaksanakan pada Juli 2024 sampai selesai dengan perincian sebagai berikut :

Tabel 3.2
Jadwal Penelitian

No	Jenis Kegiatan	2023				2024																							
		Nov-Des				Jan-Feb				Mar-Apr				Mei-Juni				Juli-Agt				Sep-Okt				Nov-Des			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Penelitian Pendahuluan																												
2.	Pengajuan Judul																												
3.	Penyusunan Proposal																												
4.	Bimbingan Proposal																												
5.	Seminar Proposal																												
6.	Pengumpulan Data																												
7.	Penulisan Laporan/Tugas Akhir																												
8.	Bimbingan Skripsi																												
9.	Ujian Meja Hijau																												

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dalam bentuk keterangan serta dokumen yang diperlukan untuk penelitian sesuai dengan topik penelitian seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, laporan laba rugi dan neraca PT. Trimitra Swadaya Medan.

2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini bersumber dari data sekunder. Sumber yang diperoleh dengan membaca, mempelajari dan memahami media lain yang bersumber dari literatur, buku- buku serta dokumen resmi yang dikeluarkan oleh perusahaan terkait.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada 2, yaitu:

a. Data Primer : merupakan data yang berasal dari sumber pertama yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan yang diteliti. data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan dapat berupa dari opini subjek yang diperoleh dari hasil wawancara langsung.

b. Data Sekunder : merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara. data sekunder yang merupakan data pendukung dari objek penelitian berupa dokumen serta arsip yang bersangkutan dengan penelitian (Sugiyono, 2019).

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulkan data yang digunakan peneliti ini yaitu:

1. Teknik Wawancara

   Peneliti menggunakan metode pengumpulan data dengan cara wawancara apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal – hal dari responden yang mendalam.

2. Teknik Dokumentasi

   Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Jadi peneliti juga 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 deskiptif, yaitu suatu teknik analisis dengan cara mengumpulkan, mengklarifikasi data yang relefan dengan masalah yang diteliti untuk kemudian mengambil kesimpulan dari hasil yang diteliti. Adapun teknik analisis deskriptif yang dilakukan yaitu dengan cara :

1. Melakukan wawancara yang diperoleh dari perusahaan tentang akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba.
2. Melakukan analisis dari hasil wawancara dikaitkan dengan teori yang ada.
3. Menganalisis faktor penyebab tidak mencapai target laba pada perusahaan.

4. Menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba pada pada perusahaan.
5. Menganalisis solusi apa yang diambil manajer pusat laba dalam menetapkan atau prediksi jumlah anggaran berikutnya.
6. Kesimpulan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah Singkat PT. Trimitra Swadaya Medan

PT. Trimitra Swadaya Medan adalah perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang distributor alat tulis kantor dan perlengkapan pengemasan beralamat di Jl. Sisimangaraja KM.10,8 Komp. Amplas Trade Center Blok E No. 2 Medan. Perusahaan ini didirikan dihadapan Notaris Merryana Suryana dengan Akta nomor 27 pada tanggal 16 Agustus 2015. Seiiring berkembangnya usaha ini dan semakin meningkatnya penjualan bahan- bahan *packing* dan ATK, maka pada tahun 1984 diangkat sebagai distributor yang akhirnya berganti nama menjadi PT. Trimitra Swadaya Medan pada tanggal 1 Oktober 1989.

PT. Trimitra Swadaya Medan yang telah meraih dan mengikuti standar kerja ISO (International Organization of Standardization) 9091 bekerja dengan berpedoman pada visi dan misi perusahaan. Tujuan didirikannya PT. Trimitra Swadaya Medan ini adalah sebagai profit oriented, artinya PT. Trimitra Swadaya Medan merupakan jasa perantara antara Pihak Principle (Pabrik) dengan grosir, karena Pihak Principle tidak boleh langsung untuk memasarkan produk hasil produksinya kepada grosir (konsumen) harus melalui Pihak Distributor. Fungsi PT. Trimitra Swadaya Medan sebagai media perantara dan hanya menghitung profit berdasarkan selisih margin saja.

PT. Trimitra Swadaya Medan mendistribusikan produk-produk dari Pihak Principle yang berada di Jakarta, Tangerang, Bandung, Solo, Malang. Adapun

ruang lingkup PT. Trimitra Swadaya Medan memiliki daerah pemasaran (coverage area) meliputi Sumut, Nangroe Aceh Darussalam dan Riau. Untuk menunjang operasional perusahaan, COO (Chief Operational Officer) mempunyai bawahan yang memegang tanggung jawab masing-masing dengan bidangnya seperti :

1. Internal Audit
2. Kepala Bagian Administrasi
3. Kepala Bagian Gudang atau Logistik
4. Kepala Bagian Sales atau Supervisor

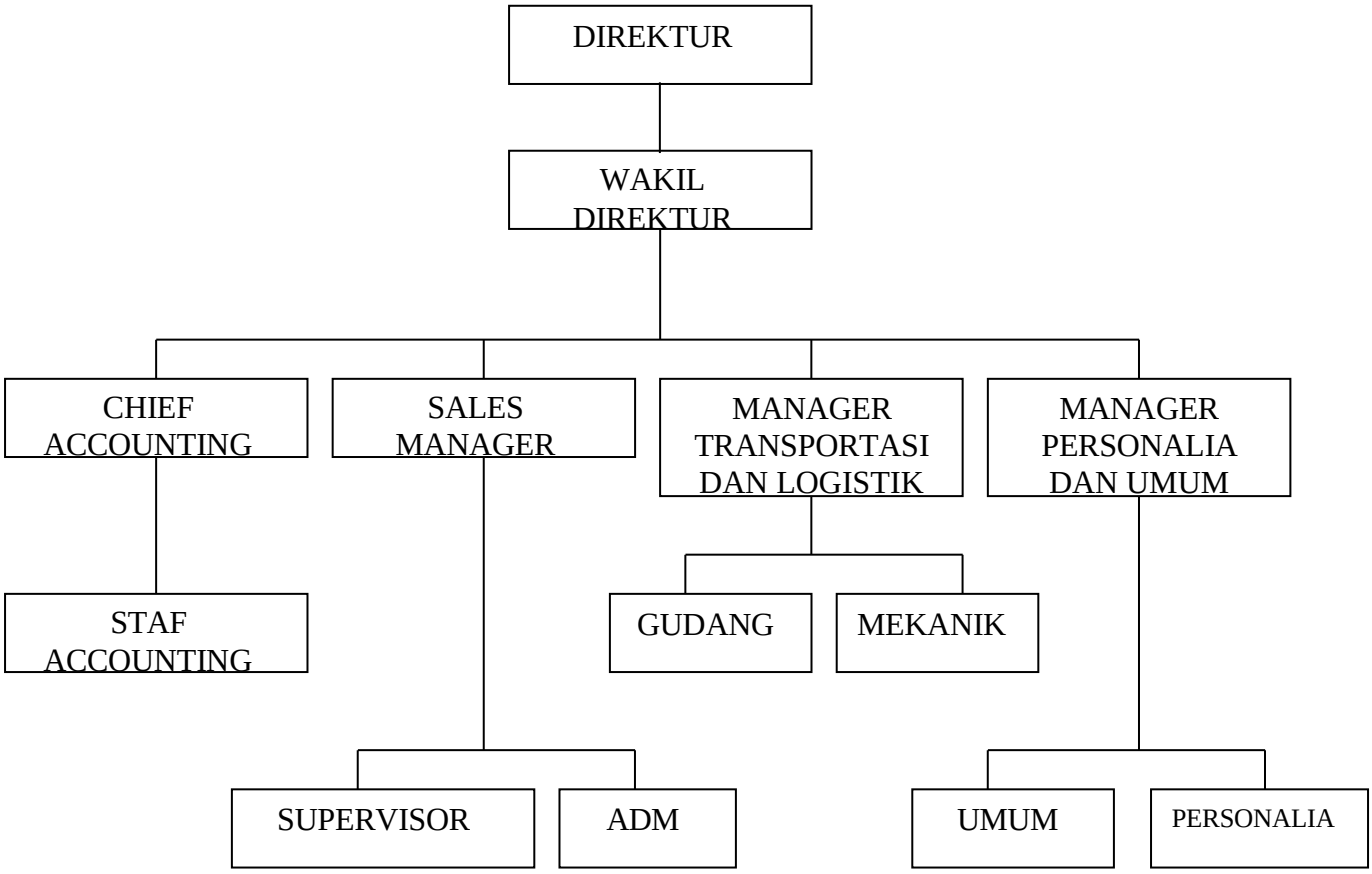
Di samping bagian- bagian tersebut, ada juga seksi- seksi urusan- urusan lainnya yang mempunyai tugas dan tanggungjawab masing- masing penerapan fungsi- fungsi tersebut merupakan pencapaian tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

Perusahaan ini berupaya menciptakan yaitu:

1. Kesempatan dan lapangan kerja seluas-luasnya serta membantu meningkatkan kesejahteraan karyawan dan masyarakat.
2. Sistem kerja yang lebih professional dan terlaksana dengan baik serta berkesinambungan dan dilakukan sesuai kaidah-kaidah ekologi dan perhatian serta kepedulian terhadap masyarakat.
3. Operasional perusahaan secara lebih efektif, efisien, profesional dan diselenggarakan dengan tata cara yang baik sesuai dengan prinsip pengolahan

atau manajerial perusahaan yang baik dengan memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

1.1 Struktur Organisasi PT. Trimitra Swadaya Medan



Gambar 4.1

Struktur Organisasi PT. Trimitra Swadaya Medan

Adapun job deskripsi sebagai berikut :

1. Direktur

Direktur mempunyai tugas:

a. Memimpin, mengkoordinir, membimbing dan mengawasi serta melakukan penilaian terhadap kinerja pejabat dan karyawan di perusahaan.

b. Menjalin dan meningkatkan hubungan dengan masyarakat terutama kepada produsen dan mitra salur.

c. Menentukan garis kebijakan umum dari program kerja perusahaan.

d. Mengarahkan dan meneliti kegiatan operasional perusahaan.

e. Melakukan evaluasi atas performance dan memberikan pengarahan dalam penyusunan program-program untuk meningkatkan performance sesuai target yang telah dibuat.

2. Wakil Direktur

Wakil Direktur mempunyai tugas:

a. Membantu tugas Direktur dan mewakilinya apabila diperlukan.

b. Menyebarkan dan menerapkan kebijaksanaan serta mengawasi pelaksanaannya.

c. Melaksanakan kontrak kerja dengan pihak luar

d. Mengkoordinir dan mengawasi tugas-tugas yang didelegasikan kepada setiap manajer dan menjalin hubungan kerja yang baik.

e. Memberikan laporan atau masukan tentang kinerja pejabat dan kegiatan operasional kepada Direktur.

3. Kepala Keuangan

Kepala Keuangan mempunyai tugas:

a. Membuat laporan keuangan kepada atasan secara berkala tentang penggunaan uang.

b. Menyimpan atau menyetor uang ke bank setiap hari kerja.

c. Mengendalikan anggaran pendapatan dan belanja perusahaan sesuai dengan hasil yang diharapkan.

d. Bertanggung jawab atas penentuan biaya perusahaan, seperti biaya operasional dan biaya administrasi.

4. Manajer Penjualan

Manajer Penjualan mempunyai tugas:

a. Merumuskan kebijaksaaan yang berhubungan dengan bidang pemasaran serta melakukan koordinasi dan pengawasan pelaksanaannya.

b. Mengatur distribusi produk sesuai dengan daerah pemasaran yang telah ditentukan dan mencatat hasil penjualan.

c. Melakukan analisa pasar, meneliti persaingan dan kemungkinan perubahan permintaan.

d. Bertanggung jawab atas kelancaran arus distribusi produk.

5. Manajer Transportasi dan Logistik

Manajer Transportasi dan Logistik mempunyai tugas:

a. Mengkoordinir serta mengawasi segala urusan logistik.

b. Mengontrol persediaan barang.

c. Membuat laporan permintaan persediaan dan pendistribusian barang di gudang.

d. Bertanggung jawab atas pengadaan sarana transportasi untuk pendistribusian barang.

6. Manajer Personalia dan Bagian Umum

Manajer Personalia dan Bagian Umum mempunyai tugas:

a. Melakukan administrasi karyawan dan mengajukan usul-usul mengenai karyawan sesuai ketentuan yang berlaku.

b. Merekrut dan melatih karyawan baru yang dibutuhkan perusahaan.

c. Mengerjakan administrasi karyawan.

d. Pengadaan dan pengawasan penggunaan barang dan peralatan inventaris perusahaan pada masing-masing departemen.

e. Mengawasi dan mengatur tata ruang, perawatan, kebersihan gedung atau inventaris dan keamanan kantor.

f. Mengawasi kegiatan keluar dan masuk, izin, mempersiapkan penggajian, upah, cuti, pinjaman, angsuran dan lain-lain keperluan karyawan.

2. Anggaran dan Realisasi Perolehan Laba Bersih PT. Trimitra Swadaya Medan

PT. Trimitra Swadaya Medan adalah perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang distributor alat tulis kantor dan perlengkapan pengemasan, 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.

Dalam akuntansi pertanggngjawaban struktur organisasi harus menunjukkan aliran wewenang, tanggungjawab dan posisi yang jelas untuk setiap tingkat manajemen. ini memastikan bahwa wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah dan tanggungjawab mengalir sebaliknya.

Struktur organisasi PT. Trimitra Swadaya 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 perusahaan. 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. Trimitra Swadaya Medan menggunakan pendekatan *buttom up* dalam menyusun anggaran dimana anggaran disusun terlebih dahulu oleh manajer kemudian diajukan ke tingkat manajemen atas yakni manajer, 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 2018 sampai tahun 2023, maka berikut akan dijelaskan berkaitan dengan bidang usaha perusahaan serta selisih anggaran dan realisasi perolehan laba PT. Trimitra Swadaya Medan dalam menjalankan usahanya. Dalam perolehan laba 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 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 2018 sampai dengan tahun 2023 diketahui bahwa terjadi selisih yang cukup besar antara anggaran dan realisasi laba.

Berdasarkan data dapat diketahui bahwa jumlah laba yang dianggarkan mengalami peningkatan setiap tahunnya, dimana laba yang dianggarkan di tahun 2019 – 2023 mengalami peningkatan dan pada tahun 2018 mengalami penurunan. Selanjutnya pada bagian selisih laba di tahun 2019, 2020, 2022 dan 2023 tidak baik karena manajer tidak mampu mencapai target laba yang dianggarkan. Dimana manajer pusat laba diberikan peran merencanakan laba dan pendapatan agar diperoleh laba yang sesuai dengan yang diharapkan, yang disajikan dalam bentuk anggaran. akan memudahkan pengendalian terhadap penyimpangan yang terjadi.

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.

3. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba Pada PT. Trimitra Swadaya Medan

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba menurut PT. Trimitra Swadaya Medan 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 penjualan, juga dalam hal pengelolaan finansial dimana perusahaan menerapkan sistem sentralisasi yang semuanya ditangani langsung oleh bagian Kabag. Keuangan. Selanjutnya laporan fisik dan finansial disetujui oleh Manajer Keuangan.
b. Menuntukan Kriteria yang dipakai untuk Mrngukur Kinerja Pusat Laba.

   PT. Trimitra Swadaya Medan mempunyai kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja pusat laba, yaitu:

   1. Manajer tersebut mampu menekan biaya- biaya yang bisa dikendalikannya sehingga jumlah biaya-biaya dikeluarkan tidak melebihi yang telah dianggarkan.

Dengan mengurangi biaya-biaya yang dapat dikendalikan manajer mampu mendapatkan laba lebih daari yang dianggarkan karena jumlah biaya-biaya yang terealisasi tidak melebihi yang telah dianggarkan.

2. Manajer mampu dapat laba lebih besar dari yang dianggarkan. Perolehan laba yang lebih besar mengindikasikan kinerja manajer tersebut baik. maka dari itu, manajer juga bisa melaksanakan dengan baik tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

c. Membandingkan Antara Anggaran dan Realisasi Laporan Laba Rugi. 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. Trimitra Swadaya Medan menganggap bahwa laporan anggaran laba 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. Trimitra Swadaya 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 pertangung jawaban laba kriteria yang digunakan adalah memasimalkan laba serta menelaah besar selisih anggaran dan realisasi perolehan laba. Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama yaitu :

1. Tahap persiapan.

a. Penentuan daerah pertangungjawaban dan manajer yang bertangung 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. Menentukan 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 diumpan-balikkan dalam laporan kinerja kepada manajer pusat laba yang bertanggung jawab untuk menunjukkan perolehan laba yang maksimal. Secara keseluruhan pelaksanaan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba sudah memadai.

Terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara anggaran dan realisasi laba dari tahun 2018 sampai tahun 2023. Hal ini diketahui bahwa PT. Trimitra Swadaya 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. Trimitra Swadaya Medan dalam hal ini dipegang oleh Kabag. Keuangan.

Tabel 4.2
Selisih Anggaran dan Realisasi Laba PT. Trimitra Swadaya Medan
Tahun 2018 sampai Tahun 2023

Tahun	Anggaran Laba	Realisasi	Selisih	%	Keterangan
2018	2.538.566	2.672.175	133.609	5,26	*Favorable*
2019	186.493.545	177.612.900	(8.880.645)	(47,62)	*Unfavorable*
2020	309.691.788	300.619.400	(9.072.388)	(29,29)	*Unfavorable*
2021	346.681.370	353.756.500	7.075.130	2,04	*Favorable*
2022	601.619.096	578.479.900	(23.139.196)	(38,46)	*Unfavorable*
2023	795.650.450	698.552.500	(97.097.950)	(13,89)	*Unfavorable*

Sumber: PT. Timitra Swadaya Medan 2024

Berdasarkan data dapat diketahui bahwa selama tahun 2018 – 2023, perusahaan menemukan penyimpangan yaitu di tahun 2019, 2020, 2021, 2022 dan 2023 karena manajer tidak mampu mencapai target laba yang telah ditetapkan. Dimana manajer pusat laba diberikan peran merencanakan laba dan pendapatan agar diperoleh laba yang sesuai dengan yang diharapkan, yang disajikan dalam bentuk anggaran.

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.

4. Solusi Manajer Pusat Laba Dalam Menetapkan Atau Prediksi Jumlah Anggaran Berikutnya

PT.Trimitra Swadaya Medan telah menyusun laporan pertanggungjawaban yang mencakup laporan realisasi anggaran. Laporan tersebut memuat informasi tentang anggaran, realisasi anggaran, dan persentase realisasi anggaran. Laporan pertanggungjawaban juga memberikan informasi terkait pengelolaan biaya, pendapatan dan perolehan laba bersih yang disusun per tahun serta diaudit oleh bagian pemeriksaan keuangan. Penilaian kinerja pusat biaya diukur dengan membandingkan anggaran dan realisasi biaya yang telah disetujui untuk mengetahui besaran simpangan atau selisih.

PT.Trimitra Swadaya Medan dalam melakukan penilaian kinerja terhadap pimpinan pusat pertanggungjawaban berdasarkan pada pengukuran hasil kerja para manajer. Penilaian kinerja dalam PT. Trimitra Swadaya Medan ini dilakukan untuk mengevaluasi rencana kerja selama satu tahun sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Kriteria yang telah ditetapkan oleh PT. Trimitra Swadaya Medan dalam menilai kinerjanya yaitu pencapaian atas target kinerja yang telah ditetapkan. Target kinerja yang telah ditetapkan oleh PT. Trimitra Swadaya Medan adalah tugas dari masing-masing kinerja dan selesai tepat waktu. Dalam setengah semester, perusahaan melakukan bimbingan kinerja guna untuk evaluasi terhadap manajer dan karyawan sedangkan untuk penilaian kinerja dilakukan selama enam bulan sekali dengan berdasarkan pada laporan realisasi anggaran.

Penilaian kinerja ini bertujuan untuk menilai kinerja para manajer guna untuk meningkatkan keefektivitasan dan keefisienan kinerja manajer dan mendorong perilaku kinerja yang baik dalam pencapaian tujuan perusahaan. PT. Trimitra Swadaya Medan dalam melakukan penilaian kinerja atas anggaran ini dilakukan perbandingan antara anggaran dengan realisasinya. Selisih antara anggaran dan realisasinya dicantumkan dalam laporan realisasi anggaran yang dibuat oleh perusahaan. Setelah mengetahui selisih tersebut perusahaan akan mencari penyebab timbulnya penyimpangan tersebut baik dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan sehingga perusahaan akan menganalisis atas penyimpangan yang terjadi.

Sebagai tindak lanjut dalam penilaian kinerja ini, perusahaan harus menegakkan perilaku yang diinginkan dan mencegah perilaku yang tidak diinginkan atau menyimpang, sehingga PT. Trimitra Swadaya Medan menetapkan suatu kebijakan berupa pemberian penghargaan maupun hukuman. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan berupa kenaikan gaji, bonus dari pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan dan kenaikan jabatan sedangkan hukuman yang diberikan berupa peringatan tertulis maupun lisan. Jika salah satu manajer dan unit kerja lainnya tidak mencakup target kinerja yang telah ditetapkan oleh PT. Trimitra Swadaya Medan ini maka akan mempengaruhi tunjangan dan penilaian kinerjanya. Selain itu penilain kinerja ini dilakukan untuk memberikan motivasi terhadap seluruh unit kerja guna untuk meningkatkan kinerjanya menjadi perilaku yang diinginkan dalam perusahaan. Evaluasi kinerja manajer di PT. Trimitra Swadaya Medan ini harus dilakukan untuk memantau unit kerja

melaksanakan tugasnya secara baik dalam pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan.

B. Pembahasan

1. Penyebab Terjadinya Selisih Anggaran dan Realisasi Laba yang Tidak Mencapai Target Laba pada PT. Trimitra Swadaya Medan

Terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara anggaran dan realisasi laba dari tahun 2018 sampai tahun 2023 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. Trimitra Swadaya Medan dari tahun 2018 sampai tahun 2023.

Tabel 4.3
Data Selisih Anggaran dan Realisasi PT. Trimitra Swadaya Medan
Tahun 2018 sampai Tahun 2023

Tahun	Anggaran Laba	Realisasi	Selisih	%	Keterangan
2018	2.538.566	2.672.175	133.609	5,26	*Favorable*
2019	186.493.545	177.612.900	(8.880.645)	(47,62)	*Unfavorable*
2020	309.691.788	300.619.400	(9.072.388)	(29,29)	*Unfavorable*
2021	346.681.370	353.756.500	7.075.130	2,04	*Favorable*
2022	601.619.096	578.479.900	(23.139.196)	(38,46)	*Unfavorable*
2023	795.650.450	698.552.500	(97.097.950)	(13,89)	*Unfavorable*

Sumber : PT. Trimitra Swadaya Medan, 2024.

Data tersebut menunjukkan perolehan laba yang mengalami pencapaian target atau tidak, dimana pada tahun 2018 laba yang diaggarkan sebesar Rp. 2.538.566 sedangkan laba yang terealisasi sebesar Rp. 2.672.175. Pada tahun ini laba yang terealisasi lebih besar dari laba yang dianggarkan. Selisih antara laba yang dianggarkan 133.609 dan selisih ini menguntungkan sehingga pencapaian yang diperoleh sebesar 5,26%. Secara keseluruhan pada tahun 2018 kinerja manajer pusat laba PT. Trimitra Swadaya Medan memiliki kinerja yang baik dengan tercapainya target ini disebabkan adanya peningkatan terhadap penjualan produk dan tidak terjadi peningkatan biaya sehingga meningkatkan perolehan laba yang melebihi aggaran yang ditetapkan.

Pada tahun 2019 laba yang dianggarkan sebesar Rp. 186.493.545 sedangkan laba yang terealisasi sebesar Rp. 177.612.900. Selisih yang terjadi antara realisasi laba yang diperoleh dengan laba yang dianggarkan sebesar minus Rp. 8.880.645 dan selisih ini tidak menguntungkan sehingga minus pencapaian yang diperoleh sebesar 47,62%. Hal ini menunjukkan kinerja manajer pusat laba PT. Trimitra Swadaya Medan pada tahun 2019 tidak baik karena manajer tidak mampu untuk mencapai target laba yang telah ditetatapkan yang disebabkan terjadinya penurunan jumlah penjualan produk akibat permintaan pelanggan yang mengalami penurunan serta adanya peningkatan harga sehingga hal ini juga sangat berdampak pada penurunan laba yang diperoleh perusahaan.

Selanjutnya tahun 2020 Laba yang dianggarkan sebesar Rp. 309.691.788 sedangkan laba yang tereleasi sebesar Rp. 300.619.400. Selisih yang terjadi antara realisasi laba yang diperoleh dengan laba yang dianggarkan sebesar minus Rp. 9.072.388 sehingga minus pencapaian yang diperoleh sebesar 29, 29% dan selisih

ini tidak menguntungkan. Hal ini menunjukkan terjadinya kinerja manajer pusat laba pada PT. Trimitra Swadaya Medan pada tahun 2020 tidak baik karena manajer tidak mampu untuk mencapai target laba yang telah ditetatapkan dengan harga yang semakin meningkat serta adanya peningkatan pengeluaran biaya administrasi dan umum sedangkan penjualan produk perusahaan tidak mengalami peningkatan sehingga memberikan dampak pada penurunan berakibat laba yang diperoleh perusahaan.

Berdasarkan data juga dapat diketahui bahwa laba yang dianggarkan pada tahun 2021 yaitu sebesar Rp. 346.681.370 sedangkan laba yang terealisasi sebesar Rp. 353.756.500. Realisasi laba lebih besar dari anggarannya dan selisih laba yang terjadi menguntungkan yaitu sebesar Rp. 7.075.130 sehingga pencapaian yang diperoleh sebesar 2,04%. Jadi secara keseluruhan pada tahun 2021 PT. Trimitra Swadaya Medan memiliki kinerja yang baik dengan tercapainya target ini terjadi akibat adanya peningkatan terhadap permintaan produk perusahaan dari pelanggan sementara itu tidak terjadi peningkatan terhadap pengeluaran biaya yang akhirnya berdampak pada peningkatan perolehan laba bersih perusahaan.

Selanjutnya laba yang dianggarkan pada tahun 2022 sebesar Rp. 601.619.096 sedangkan laba yang terealisasi sebesar Rp. 578.479. 900. Selisih yang terjadi antara realisasi laba yang diperoleh dengan laba yang dianggarkan sebesar minus Rp. 23.139.196 sehingga minus pencapaian yang diperoleh sebesar 38, 46% dan selisih ini tidak menguntungkan. Hal ini menunjukkan terjadinya kinerja manajer pusat laba pada PT. Trimitra Swadaya Medan pada tahun 2022 tidak baik karena manajer tidak mampu untuk mencapai target laba yang telah

ditetatapkan maka disebabkan terjadinya penurunan jumlah penjualan produk akibat permintaan pelanggan yang mengalami penurunan serta adanya peningkatan harga sehingga hal ini juga sangat berdampak pada penurunan perolehan laba bersih perusahaan.

Selanjutnya laba yang dianggarkan pada tahun 2023 yaitu sebesar Rp. 795.650.450, sedangkan laba yang tereleasi sebesar Rp. 698.552.500. Selisih yang terjadi antara realisasi laba yang diperoleh dengan laba yang dianggarkan sebesar minus Rp. 97.097.950 sehingga minus pencapaian yang diperoleh sebesar 13,89% dan selisih ini tidak menguntungkan. Hal ini menunjukkan terjadinya kinerja manajer pusat laba pada PT. Trimitra Swadaya Medan pada tahun 2023 akibat harga yang semakin meningkat sedangkan penjualan produk perusahaan tidak mengalami peningkatan sehingga memberikan dampak pada penurunan perolehan laba bersih perusahaan.

PT. Trimitra Swadaya 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. Trimitra Swadaya Medan diberikan penghargaan bila kinerjanya dinilai baik yang salah satunya adalah apabila hasil perbandingan antara laba yang dianggaran dan realisasi sesuai dengan target yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara hal ini dapat menjawab rumusan masalah pertama yaitu faktor penyebab tidak mencapai target laba pada PT. Trimitra Swadaya Medan, dimana terjadinya penurunan jumlah penjualan akibat adanya penurunan permintaan dari pelanggan terhadap produk perusahaan yang tidak

diprediksi sebelumnya sehingga hal ini sangat berdampak pada perolehan laba perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh (Bustami & Nurlela, 2016) menyatakan bahwa "Anggaran laba rugi berisi ikhtisar dari anggaran penjualan, anggaran harga pokok penjualan dan anggaran beban komersil. Anggaran laba rugi menggambarkan proyeksi laba bersih, yang merupakan tujuan akhir dari semua jenis usaha".

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Syahfira, E & Amalia, M, M. (2022) yang menyimpulkan bahwa penelitian ini telah mendapati telah terjadi selisih rugi yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2016 sampai tahun 2020. Manajer keuangan kurang teliti dalam memprediksi perolehan laba bersih hingga masih terjadi selisih rugi yang cukup besar tersebut. Faktor penyebab tidak tercapainya target laba perusahaan diantaranya masih adanya pengeluaran biaya yang melebihi jumlah yang telah dianggarkan sebelumnya diantaranya akibat kenaikan harga.

Selain itu juga hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Astuti, W. (2022) yang menyimpulkan bahwa penilaian kinerja dilakukan perusahaan dengan membandingkan antara realisasi yang dicapai dengan anggaran yang disusun selama periode tertentu.

2. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba Pada PT. Trimitra Swadaya Medan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Adi Mulyono selaku Manager Area PT. Trimitra Swadaya Medan, dimana diketahui bahwa

masih ada terjadi selisih laba yang dianggarkan 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. Akuntansi pertanggungjawaban dimanfaatkan dalam penilaian kinerja keuangan, tujuannya untuk mencapai perolehan laba yang maksimal dan penilaian kinerja manajer keuangan yang baik.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Trimitra Swadaya Medan telah memadai, hal ini bisa dilihat dari syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang telah diterapkan dengan baik.

Adapun syarat akuntansi pertanggungjawaban yang pertama yaitu adanya struktur organisasi. Struktur organisasi bagi perusahaan tidak selalu sama dengan perusahaan lainnya walaupun sejenis, karena organisasi perusahaan harus disesuaikan dengan bentuk dan seluruh kegiatan perusahaan. Dalam menjalankan roda organisasi, PT. Trimitra Swadaya Medan mempunyai struktur organisasi berbentuk garis dan staf. Dalam struktur organisasi ini dikenal satu garis komando dimana masing-masing bawahan melaksanakan tugas-tugasnya dan bertanggung jawab kepada atasannya. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Adi Mulyono selaku Manager Area PT. Trimitra Swadaya Medan menyatakan bahwa struktur organisasi PT. Trimitra Swadaya Medan berbentuk garis dan staf, secara jelas telah menggambarkan pendelegasian wewenang, tanggung jawab, tugas dan kewajiban setiap tingkatan manajemen dengan baik. Perusahaan juga telah merumuskan dengan jelas fungsi-fungsi pokok, tugas dan tanggung jawab unit kerja.

Syarat akuntansi pertanggungjawaban yang kedua yaitu adanya anggaran. Dimana penyusunan anggaran yang ada pada PT. Trimitra Swadaya Medan menggunakan metode *buttom up*. Penyusunan anggaran *bottom up* yang diterapkan dimana setiap departemen mengajukan target dan anggaran yang diminta untuk tahun tersebut, yang kemudian ditinjau oleh tim keuangan untuk diselaraskan dengan tujuan perusahaan. Penyusunan anggaran *bottom up* bergantung pada setiap manajer departemen yang bertanggung jawab atas pembelanjaan mereka sendiri. Namun untuk tetap memegang kendali, pimpinan senior akan menggunakan perangkat lunak dan teknologi penganggaran untuk mengawasi kemajuan dan batasan. Kepemilikan dan pengambilan keputusan berada di tangan manajer anggaran, namun tim keuangan memiliki kendali anggaran. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Adi Mulyono selaku Manager Area PT. Trimitra Swadaya Medan menyatakan bahwa dalam proses penyusunan anggaran PT. Trimitra Swadaya Medan telah mengikutsertakan partisipasi manajer-manajer bagian. Hal ini dimaksudkan sebagai dasar perencanaan dan pengendalian perusahaan. Anggaran pada PT. Trimitra Swadaya Medan dilakukan secara terpusat dari bagian lini hingga top manajemen. Sehingga biaya yang dikeluarkan oleh masing-masing bagian dapat dikontrol agar tidak membengkak biayanya sehingga memaksimalkan laba.

Syarat akuntansi pertanggungjawaban yang ketiga yaitu adanya penggolongan biaya. Penggolongan biaya ke dalam kategori biaya terkendali dan tidak terkendali. Penggolongan biaya bertujuan untuk membantu para manajer mengetahui biaya mana yang harus dipertanggungjawaban dan membantu dalam mengendalikan biaya tersebut. Secara teori pemisahan biaya atau pennggolongan

biaya menjelaskan bahwa biaya terkendali adalah biaya dimana pimpinan dapat mempengaruhi suatu biaya melalui kebijakannya. Apabila pimpinan tidak dapat mempengaruhi suatu biaya melalui kebijakannya, maka biaya tersebut merupakan biaya tak terkendali. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Adi Mulyono selaku Manager Area PT. Trimitra Swadaya Medan menyatakan bahwa PT. Trimitra Swadaya Medan sudah melakukan pemisahan biaya secara spesifik. Namum Manager Keuangan selaku penanggungjawab mampu memilah yang masuk biaya terkendali seperti (biaya listrik, biaya iklan, biaya tenaga kerja, dan biaya pegawai) serta biaya tidak terkendali seperti (biaya modal dan biaya asuransi).

Syarat akuntansi pertanggungjawaban yang keempat yaitu adanya sistem pelaporan biaya atau klasifikasi kode rekening pada pencatatan neraca dan laba rugi. PT. Trimitra Swadaya Medan telah membuat laporan pertanggungjawaban biaya yang disusun oleh Bagian Administrasi perusahaan yang bertanggung jawab penuh atas seluruh transaksi keuangan yang terjadi dalam perusahaan. Laporan pertanggungjawaban biaya disusun oleh Bagian Administrasi dan diserahkan ke prusahaan pusat setiap periode satu tahun. Secara teori susunan kode perkiraan atau kode rekening merupakan suatu kode yang biasa digunakan untuk memudahkan dalam proses pengelolaan data, yang biasanya berupa angka, huruf atau kombinasi keduannya. Dari hasil analisis, dapat dikatakan bahwa PT. Trimitra Swadaya Medan telah melakukan pengklaisfikasian kode perkiraan atau rekening. Pelaporan ini dibuat berdasarkan seluruh transaksi yang terjadi dalam perusahaan dengan tujuan untuk memantau setiap kegiatan operasional dalam perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Adi

Mulyono selaku Manager Area PT. Trimitra Swadaya Medan menyatakan bahwa PT. Trimitra Swadaya Medan telah melakukan pengkodean rekening agar tidak terdapat kesalahan pencatatan dan dapat memudahkan dalam melakukan pengendalian biaya.

Syarat akuntansi pertanggungjawaban yang kelima yaitu adanya sistem akuntansi biaya. Pada sistem akuntansi biaya PT. Trimitra Swadaya Medan menggunakan aplikasi di toko online yaitu Shopee dan Tokopedia. Yang dikembangkan untuk memungkinkan penyampaian informasi kepada manajemen. Oleh karena itu, Laporan standar harus dibuat dalam proses operasi perusahaan. Dalam aplikasi ini, bisa melakukan pengecekan dan pembayaran tagihan barang dengan mudah dan efisien platfrom. Pelanggan bisa membayar ke supermarket terdekat seperti Indomaret, Alfamidi, Alfamart dan lain- lainnya.

Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban digunakan sebagai tolak ukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban yaitu pusat laba, sudah memiliki standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manjer pusat pertanggungjwaban. Adanya perbandingan antara realisasi dan anggaran untuk mengukur prestasi manajer, namun PT. Trimitra Swadaya 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.

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. Semakin besar selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasi perolehan laba menunjukkan semakin kurang baiknya kinerja manajer pusat laba. Begitu juga sebaliknya semakin kecil selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasi perolehan laba bersih menunjukkan semakin baiknya kinerja manajer pusat laba.

Hal ini juga menjawab rumusan masalah kedua dalam penelitian ini bahwa perusahaan telah melakukan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba. Dimana berdasarkan hasil wawancara dengan pihak yang berwenang dalam perusahaan diketahui bahwa anggaran dengan realisasi laba merupakan dasar dalam analisis akuntansi pertanggungjawaban pusat laba.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh (Mulyadi, 2018) yang menyatakan bahwa 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.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tin, S & Hidayat, T (2023) yang menyimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggung jawaban di warung Paskal dinilai baik atau tergolong baik dengan nilai rata-rata sebesar (3,43). Hal ini dapat dilihat dari hasil rata-rata kuesioner yang dibagikan pada staf menunjukkan hasil yang baik.

Selain itu hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Zannah, I., Putra, A.S & Nabila, F (2022) yang menyimpulkan

bahwa penerapan akuntansi pertanggung jawaban berfungsi secara efektif dan efisien dalam mengevaluasi kinerja pusat laba. Hal ini terlihat dari laporan pertanggungjawaban yang meliputi target laba dan pengakuan pendapatan PT. Pos Indonesia (Persero) Aek Kota Batu Kecamatan Na. IX-X Kabupaten Labuhanbatu Utara, Revenue Center Manager dinilai baik.

3. Solusi Manajer Pusat Laba Dalam Menetapkan Atau Prediksi Jumlah Anggaran Berikutnya.

Laporan pertanggungjawaban pusat laba dari PT. Trimitra Swadaya Medan adalah laporan realisasi anggaran yang berisi target biaya, pendapatan dan laba serta realisasi serta persentasenya apakah melebihi atau kurang dari anggaran yang ditetapkan. Laporan pertanggungjawaban memberikan informasi terkait pengelolaan biaya yang telah digunakan, pendapatan dan perolehan laba bersih. Informasi tersebut menjadi dasar pengukuran kinerja manajer pusat laba sekaligus sebagai umpan balik bagi pimpinan terkait tanggungjawab organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat biaya-biaya yang digabungkan menjadi satu dan belum informatif, pendapatan yang masih harus diterima serta besarnya perolehan laba yang terealisasi.

Adapun solusi dalam menetapkan atau prediksi jumlah anggaran berikutnya yaitu dengan melakukan analisis terhadap informasi laporan keuangan tahun sebelumnya atau tahun yang lalu dan melihat kondisi keuangan tahun yang sedang berjalan sehingga dapat diprediksi berbagai kemungkinan perubahan atau kondisi yang terjadi untuk disesuaikan dengan penentuan anggaran tahun berikutnya.

Selanjutnya menjawab rumusan masalah ketiga dalam penelitian ini bahwa solusi apa yang diambil manajer pusat laba yang belum maksimal dalam menetapkan atau prediksi jumlah anggaran yang ditetapkan, yaitu perusahaan belum sepenuhnya melakukan evaluasi yang efektif berkaitan dengan pencapaian realisasi perolehan laba dan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba dan membantu dalam peningkatan dan pengoptimalan perolehan realisasi laba belum berhasil dengan baik.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh (Sumarsan, 2019) yang menyatakan bahwa 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 dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer pusat laba.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Saputri, D, A,. Azni, A.P., & Sitio, S. S. (2023) yang menyimpulkan bahwa pemantauan dan evaluasi kinerja Manajer pusat laba PT PLN (Persero) 2019-2020 kurang baik karena pada rasio Operating profit margin 2020 4,71% dan selisih kerugian 4,7. Kedepannya, semakin tinggi nilai rasio ini maka semakin baik kesehatan perusahaan, dan rasio ini diperlukan untuk menghitung laba PT PLN (Persero) pada setiap periode.

Selain itu hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hanum, Z. (2023) yang menyimpulkan bahwa perusahaan menetapkan adanya kebijakan *reward* dan *punishment* bagi para manajer pusat pertanggungjawaban, sistem pendapatan *reward* dan *punishment* tergantung pada kemampuan manajer dalam mencapai target yang telah diterapkan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian tentang analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba pada PT. Trimitra Swadaya Medan, maka penulis memberikan kesimpulan dan saran.

A. Kesimpulan

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

1. Masih terjadinya selisih yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2018 sampai tahun 2023 yang berkisar 2,04 % sampai 25,14% pada PT. Trimitra Swadaya Medan disebabkan adanya penurunan jumlah penjualan akibat adanya penurunan permintaan dari pelanggan terhadap produk perusahaan serta terjadinya peningkatan harga dan pengeluaran biaya administrasi dan umum sehingga perolehan laba bersih mengalami penurunan.
2. Akuntansi pertanggungjawaban pusat laba dalam penilaian kinerja manajer pada PT. Trimitra Swadaya Medan telah dilaksanakan, dimana perusahaan telah melakukan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba.

Solusi yang diambil manajer pusat laba dalam menetapkan atau prediksi jumlah anggaran berikutnya yaitu dengan melakukan analisis terhadap informasi laporan keuangan tahun sebelumnya atau tahun yang lalu dan melihat kondisi keuangan tahun yang sedang berjalan sehingga dapat

3. diprediksi berbagai kemungkinan perubahan atau kondisi yang terjadi untuk disesuaikan dengan penentuan anggaran tahun berikutnya.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang ada maka akan disajikan beberapa saran yaitu :

1. Hendaknya manajer pusat laba dapat lebih teliti dalam memprediksi perolehan laba bersih dalam penentuan anggaran perolehan laba sehingga dapat memperkecil selisih antara realisasi dan anggaran laba bersih.
2. PT. Trimitra Swadaya Medan hendaknya menerapkan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba lebih maksimal sehingga dapat meminimalkan penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasi laba agar dalam realisasinya mampu mencapai target laba yang diharapkan.
3. Hendaknya manajer pusat laba dalam menetapkan jumlah anggaran berikutnya melakukan analisis yang lebih tepat lagi terhadap informasi laporan keuangan tahun sebelumnya dan melihat kondisi keuangan tahun berjalan sehingga dapat memprediksi jumlah anggaran laba yang tepat untuk tahun berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

Ammy, B. (2018). *Influence of Managerial Performance against Participation Budget with Organizational Commitment as a Moderating Variable at PDAM Tirtanadi Medan. 111–117.*

Anthony, R., & Govindarajan, V. (2020). *Sistem Pengendalian Manajemen* . Jakarta: Erlangga.

Ardila, I. (2023). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Untuk Merealisasi Pendapatan Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (Jebma), Volume : 3,Nomor 3, E-ISSN : 2797-7161.*

Astuti, W. (2022). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, 11(2), 227–246.*

Bustami, B., & Nurlela. (2016). *Akuntansi Biaya Teori dan Aplikasi.* Jakarta: Graha Ilmu.

Fadhila, N. (2021). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Profitabilitas Dengan Good Corporate Governance Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis, 3 (2), 2503-0337.*

Gudono. (2019). *Akuntansi Perencanaan dan Pengendalian.* Jakarta: Erlangga.

Hafsah & Hanum, Z. (2023). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Laba Pada PT. Perkebunan Nusantara Medan. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu, Vol. 4 No. 1, November 2023.*

Halim, A., & Bambang, S. (2019). *Akuntansi Manajemen (Akuntansi Manajerial).* Yogyakarta: BPFE.

Hanum, Z. (2023). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Perkebunan Nusantara Medan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis, 11(3), 120-135.*

Harahap, Riva Ubar (2021) " Penagruh Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Pegawai' Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial dan Humaniora.

Harmain, H. (2023). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Biaya Dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Biaya Pada Kantor Kebun Sei Baruhur PTPN III, *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan) Vol. 7, No. 1 Juni 2023, Hal. 156– 167.*

Horngren, C. T. (2019). *Penyusunan Anggaran Perusahaan.* Jakarta: Bumi Aksara.

Kholili., Nur, G. A. (2018). Pengaruh Partisipan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Kemampuan Interpersonal Pemimpin Berbasis Syariah (Studi Kasus Pada BMT di Kota Pekalongan). 217–228.

Lubis, H. Z. (2009). Pengaruh Budgetary Goal Characteristics Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Dimoderasi Budaya Paternalistik (Studi Empiris Perguruan Tinggi Swasta di Medan) Henny. 9(2), 98–110.

Machfoedz. (2019). *Anggaran Perusahaan, Pendekatan Kuantitatif* . Yogyakarta: Balai Penerbitan Fakultas Ekonomi–Universitas Gadjah Mada.

Matz, A., & Usry, M. (2020). *Akuntansi Laba Perencanaan dan Pengendalian.* Jakarta: Erlangga.

Mulyadi. (2018). *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa.* Jakarta: Salemba Empat.

Munawir, S. (2020). *Analisis Informasi Keuangan.* Yogyakarta : Liberty.

Nugraha, A. W. (2015). Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan, Pusat Biaya dan Pusat Laba Pada PT. Pupuk Kalimantan Timur. *Jurnal Akuntansi AKUNESA, 4(1).*

Rudianto. (2019). *Penganggaran.* Jakarta : Erlangga

Sanjaya, S & Sembiring, S. (2023). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan, *Jurnal Ilmiah Perpajakan [JIP], Vol 1, No 1 (2023), 235-254.*

Saputri, D, A,. Azni, A.P., & Sitio, S. S. (2023). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Sebagai Alat Pengendalian Dan Penilaian Kinerja Manajer Pada PT.PLN (Persero). *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol.1, No.1, Hal 211-220.*

Saragih, F. (2023). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Keuangan Perusahaan Pada PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan. *Ekonomikawan: Jurrnal Ilmu Ekonomi Dan Ilmu Pembangunan*, Vol. 1(2),1693–7600.

Sari, E. N. (2019). T*he Influence Characteristics Of Management Accounting Information System On Managerial Performance In Stars Hotels In Medan City 1 Khilda. The INfluence Characteristics Of Management Accounting Information Syste On Managerial Performance In Stars Hotels In Medan City*

Sari, M. (2018). Penerapan Good Corporate Governance Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan. “Pemberdayaan Dan Penguatan Daya Saing Bisnis Dalam Era Digital". T*he National Conferences Management and Business (NCMAB)*

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Modern.* Bandung: Alfabeta.

Sumarsan, T. (2019). *Sistem Pengendalian Manajemen (Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja).* Jakarta: Indeks.

Supriyono, R. A. (2019). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi.

Syahfira, E & Amalia, M, M. (2022), Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Dalam Mengukur Kinerja Manajer Pusat Laba PT. Pasific Medan Industri. *Jurnal Akuntansi, Vol. 1 No.2, p. 547-569.*

Tin, S & Hidayat, T (2023). Analisis Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajer Pusat Laba di Warung Paskal Bandung. Jur*nal Akuntansi Vol.4 No.2, 187-199.*

Zannah, I., Putra, A.S & Nabila, F, (2022). Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Pusat Laba pada PT. POS Indonesia (Persero) KCP. AEK Kota Batu NA. IX-X Kabupaten Labuhanbatu Utara. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen (JIKEM), Vol. 2 No. 2, Page 4127-4135.*

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. Trimitra Swadaya 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 : Adi Mulyono

Jabatan : Manager Keuangan

Waktu : September 2024

Tanda tangan : ……

No	Unsur Wawancara	Ya	Tidak	Argumen
1	Apakah akuntansi pertanggungjawaban pusat laba telah diterapkan ?	√		Ya, akuntansi pertanggung jawaban pusat laba telah diterapkan
2	Apakah yang menjadi dasar dalam analisis akuntansi pertanggungjawaban pusat laba telah diterapkan ?	√		Yang menjadi dasar dalam analisis akuntansi pertanggung jawaban 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 pertanggung jawaban pusat laba membantu dalam peningkatan perolehan laba
7	Apakah pengoptimalan perolehan realisasi laba telah berhasil?	√		Ya, pengoptimalan perolehan realisasi laba telah berhasil.
8	Solusi apa yang diambil manajer dalam menetapkan prediksi jumlah anggaran yang tepat untuk tahun berikutnya?	√		Solusinya yaitu dengan mengharuskan setiap divisi atau unit bisnis dalam perusahaan untuk membuat anggaran yang didasarkan pada prediksi kejadian di masa mendatang sehingga dapat diketahui jumlah perolehan laba bersih yang dapat dicapai oleh tiap bagian yang ada di perusahaan.

Medan, September 2024
Diketahui Oleh :

(Adi Mulyono)
Manager Area

PT. TRIMITRA SWADAYA MEDAN

LAPORAN ANGGARAN DAN REALISASI LABA RUGI TAHUN 2018-2023

DESKRIPSI	ANGGARAN 2018	REALISASI 2018	ANGGARAN 2019	REALISASI 2019	ANGGARAN 2020	REALISASI 2020	ANGGARAN 2021	REALISASI 2021	ANGGARAN 2022	REALISASI 2022	ANGGARAN 2023	REALISASI 2023
Pendapatan												
Pendapatan Usaha	127.957.400	134.692.000	314.922.300	299.926.000	461.944.740	452.887.000	359.293.480	366.626.000	640.952.000	616.300.000	698.645.200	685.645.500
Pendapatan Lain-lain	23.921.000	25.180.000	40.425.000	38.500.000	42.424.860	41.593.000	47.789.700	48.765.000	53.560.000	51.500.000	59.365.500	60.458.150
Total Pendapatan Lain-lain	151.878.400	159.872.000	355.347.300	338.426.000	504.369.600	494.480.000	407.083.180	415.391.000	694.512.000	667.800.000	758.010.700	746.103.650
Biaya & Beban												
Biaya Adm dan Umum	44.241.500	46.570.000	36.939.000	35.180.000	54.670.980	56.599.000	23.716.000	24.200.000	17.770.480	17.087.000	25.966.140	25.457.000
Biaya Penjualan	85.688.338	90.198.250	100.432.500	95.650.000	112.165.320	109.966.000	13.348.580	13.621.000	48.634.560	46.764.000	25.966.140	20.902.200
Biaya Lain-lain	18.810.000	19.800.000	21.866.250	20.825.000	25.966.140	25.457.000	21.109.200	21.540.000	29.931.200	28.780.000	35.650.000	28.780.000
Total Biaya & Beban	148.739.838	156.568.250	159.237.750	151.655.000	192.802.440	192.022.000	58.173.780	59.361.000	96.336.240	92.631.000	87.582.280	75.139.200
Laba Kotor	3.138.563	3.303.750	196.109.550	186.771.000	311.567.160	302.458.000	348.909.400	356.030.000	598.175.760	575.169.000	670.428.420	670.964.450
Pendapatan / Beban Lainnya												
Pendapatan Lain-lain	5.595.500	5.890.000	1.160.250	1.105.000	2.076.720	2.036.000	3.332.000	3.400.000	13.083.200	12.580.000	15.236.541	14.650.520
Total Pendptn / Beban Lain	5.595.500	5.890.000	1.160.250	1.105.000	2.076.720	2.036.000	3.332.000	3.400.000	13.083.200	12.580.000	14.878.773	13.650.250
Laba Sebelum Pajak	8.734.063	9.193.750	197.269.800	187.876.000	313.643.880	304.494.000	352.241.400	359.430.000	611.258.960	587.749.000	685.307.193	684.614.700
Pajak	6.195.496	6.521.575	10.776.255	10.263.100	3.952.092	3.874.600	5.560.030	5.673.500	9.639.864	9.269.100	11.515.305	10.564.500
Laba Bersih Setelah Pajak	2.538.566	2.672.175	186.493.545	177.612.900	309.691.788	300.619.400	346.681.370	353.756.500	601.619.096	578.479.900	795.650.450	698.552.500